

Biznes w kulturze – kultura w biznesie

**Strategie rozwoju jednostek kultury
w kontekście trendów
występujących w ich otoczeniu**

Redakcja naukowa

Anna KWIECIEN

Aleksandra NOCOŃ



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
w Katowicach



BIZNES W KULTURZE – KULTURA W BIZNESIE

**Strategie rozwoju jednostek kultury
w kontekście trendów
występujących w ich otoczeniu**

**Redakcja naukowa
Anna KWIECIEŃ
Aleksandra NOCOŃ**



Katowice 2022

Praca naukowa

Publikacja powstała we współpracy z Zespołem Pieśni i Tańca „Silesianie”
Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach



Komitet redakcyjny

Janina Harasim (przewodnicząca), Monika Ogrodnik (sekretarz),
Małgorzata Pańkowska, Jacek Pietrucha, Irena Pyka, Anna Skórska,
Maja Szymura-Tyc, Artur Świerczek, Tadeusz Trzaskalik, Ewa Ziemia

Recenzent

Mirosława Pluta-Olearnik

Redakcja i korekta językowa

Karolina Koluch

Skład tekstu

Marzena Safian

Projekt okładki

Janusz Gumulak

Ilustracja na okładce © iqoncept – Photogenica

ISBN 978-83-7875-809-9

doi.org/10.22367/uekat.9788378758099

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2022



Publikacja na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa
(CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.pl>



WYDAWNICTWO UNIwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel.: +48 32 257-76-33

www.wydawnictwo.ue.katowice.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.katowice.pl

Facebook: [@wydawnictwouekatowice](https://www.facebook.com/wydawnictwouekatowice)



Spis treści

Wstęp (<i>Anna Kwiecień, Aleksandra Nocoń</i>)	5
Rozdział I	
Strategia dywersyfikacji jako przykład reakcji jednostek kultury na trendy występujące w otoczeniu (<i>Anna Kwiecień</i>)	7
Rozdział II	
Wpływ pandemii COVID-19 na strategie zarządzania jednostkami kultury (<i>Monika Karczewska</i>)	18
Rozdział III	
Strategia budowania relacji z klientami branży gamingowej w Polsce – analiza jej potencjału (<i>Katarzyna Żak</i>)	27
Rozdział IV	
Rozwój marketingu cyfrowego w instytucjach kultury podczas pandemii COVID-19 (<i>Małgorzata Grząba</i>)	39
Rozdział V	
Instytucje muzealne w przemyśle kreatywnym: istniejące powiązania i kierunki działań (<i>Magdalena Sawczuk</i>)	51
Rozdział VI	
Współczesne strategie finansowania jednostek kultury (<i>Aleksandra Nocoń</i>)	61
Rozdział VII	
Narzędzia finansowania kultury na przykładzie Grupy Lotos S.A. (<i>Anna Gęgotek, Paweł Łojek</i>)	73
Rozdział VIII	
Wpływ wielokulturowości na strategie rozwoju jednostek kultury na przykładzie Górnego Śląska (<i>Justyna Szymczyk</i>)	81

Rozdział IX

Mierniki kultury w efektywnym zarządzaniu kulturą

(Kinga Hoffmann-Burdzińska, Jakub Kol) 92

Rozdział X

Deficyt badań w samorządowych instytucjach kultury – w poszukiwaniu

przyczyn zjawiska (Wawrzyniec Rudolf) 106

Rozdział XI

Raportowanie jako element strategii wyzwaniem dla sektora kultury

(Magdalena Wójcik-Jurkiewicz) 128

Rozdział XII

Chińska kultura biznesowa: jak skutecznie postępować

w relacji biznesowej z Chińczykami. Oczekiwania a rzeczywistość

(Katarzyna Bańska-Orłowska) 136

Bibliografia 149

Spis rysunków 166

Spis tabel 167

Informacja o Autorach 168



Wstęp

Współczesną gospodarkę charakteryzuje zmienność, złożoność i nieprzewidywalność, a lata 2020-2021 zostały dodatkowo zdominowane przez światową pandemię koronawirusa, która wywarła wpływ niemal na wszystkie aspekty życia i działalności gospodarczej na całym świecie, powodując, że zarówno stopień niestabilności, jak i niepewności jest niezwykle wysoki. Aby za tą złożonością nadążyć i umiejętnie się do niej dostosować, konieczne jest wprowadzenie zmian w działaniach strategicznych wielu podmiotów oraz funkcjonowaniu całych gospodarek.

Zmiany zawsze były nieodłączną cechą rozwoju ludzi i organizacji. Współcześnie jednak pojawiło się nowe zjawisko: bezprecedensowa głębia, wielopłaszczyznowość oraz szybkie tempo zmian technologicznych i społecznych, jakie zachodzą we współczesnych czasach przy równoczesnym wpływie globalnego kryzysu pandemicznego.

Zestawienie działania wielu światowych trendów gospodarczych, w tym wysokiej dynamiki zmian z jednej strony i kryzysowego wyhamowania gospodarki z drugiej strony, wywarło również ogromny wpływ na funkcjonowanie sektora kultury i sztuki, który w dużym stopniu był objęty, i nadal jest, znacznymi obostrzeniami oraz ograniczeniami wynikającymi z wprowadzonego lockdownu. Konieczność poradzenia sobie z tą specyficzną i jakże trudną sytuacją stała się inspiracją do wyboru problematyki VIII Ogólnopolskiej Konferencji: „Biznes w kulturze – kultura w biznesie” pod tytułem „Strategie rozwoju jednostek kultury w kontekście trendów występujących w ich otoczeniu”, zorganizowanej w listopadzie 2021 r. przez mgr. Jerzego Stasicę – kierownika Zespołu Pieśni i Tańca „Silesianie” oraz Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Jej pokłosem są rozdziały prezentowane w niniejszej monografii naukowej, która jest już szóstą z serii monografią poświęconą funkcjonowaniu, działalności i finansowaniu jednostek oraz instytucji kultury.

Celem publikacji jest identyfikacja wpływu współczesnych trendów występujących w otoczeniu na strategie funkcjonowania sektora i instytucji kultury, a tym samym prezentacja sposobów radzenia sobie z tą niekorzystną sytuacją w tych nietypowych warunkach. Jego realizację oparto na źródłach literaturowych, danych statystycznych, a także, ze względu na aktualność problemu, licznych publikacjach prasowych i internetowych.

Treść opracowania tworzy dwanaście rozdziałów, których autorami są pracownicy naukowcy oraz młodzi doktoranci rozpoczynający dopiero swą karierę naukowo-dydaktyczną.

W swoich rozdziałach poszczególni autorzy poruszyli wiele kwestii związanych z reakcją podmiotów w sektorze kultury na trendy wynikające z globalnego, dynamicznego, a zarazem kryzysowego otoczenia gospodarczego. Autorzy zwrócili uwagę na ogólne związki w obszarze kultura – strategia i zarządzanie. Zaprezentowali strategie wykorzystywane przez instytucje kultury jako reakcje na występujące trendy, zwracając uwagę na zauważalne elementy strategii dywersyfikacji, strategii marketingowych czy też strategii budowania relacji z klientami. Zwrócono także uwagę na występujące w instytucjach kultury strategie finansowania. W rozdziałach można znaleźć ponadto charakterystykę współczesnych trendów, takich jak wielokulturowość i jej wpływ na strategie rozwoju jednostek kultury. Pojawił się również wątek potrzeby wdrożenia mierników kultury, kwestia raportowania oraz deficyt badań w instytucjach kultury w kontekście trendów występujących w otoczeniu. Całość domyka rozdział dotyczący chińskiej kultury biznesowej.

Publikacja ta dzięki połączeniu różnych wątków uwzględniających, z jednej strony, różnorodne trendy wynikające ze zmian otoczenia, a z drugiej strony reakcję podmiotów z sektora kultury na te trendy, daje wieloaspektowy pogląd na strategie wdrażane i wykorzystywane przez instytucje w sektorze kultury, wywołane występowaniem tych trendów.

Monografia jest skierowana przede wszystkim do studentów uczelni ekonomicznych. Jej odbiorcami mogą być ponadto zarówno pracownicy naukowcy, teoretycy, jak i praktycy – menedżerowie związani na co dzień z prowadzeniem jednostek i instytucji kultury, którzy aktualnie borykają się z koniecznością podejmowania nowych działań i wdrażania zmian w funkcjonowaniu swoich jednostek.

Korzystając z przywileju redaktorów przedstawionej monografii, chciałobyśmy w tym miejscu podziękować członkom zespołu redakcyjnego oraz wszystkim współautorom za ich udział, wkład oraz zaangażowanie. Licząc na zainteresowanie i przychylne przyjęcie niniejszej monografii naukowej, chcemy polecić jej teksty o ciekawej, zróżnicowanej oraz niezwykle aktualnej tematyce nie tylko studentom, naukowcom, teoretykom, ale i praktykom/menedżerom zarządzającym jednostkami kultury w Polsce.

Anna Kwiecień, Aleksandra Nocoń

Rozdział I

Strategia dywersyfikacji jako przykład reakcji jednostek kultury na trendy występujące w otoczeniu

Anna Kwiecień

1. Wprowadzenie

Globalna pandemia koronawirusa i wprowadzenie obostrzeń sanitarnych przez większość rozwiniętych krajów spowodowały, iż światowa gospodarka stanęła w miejscu. Zapanowała niepewność, której towarzyszył globalny kryzys. Równocześnie gospodarka cały czas jest dynamiczna, chaotyczna, a obecnie szczególnie nieprzewidywalna. Prowadzenie działalności gospodarczej w dynamicznym otoczeniu, na które składa się m.in. wzrost niepewności oraz ryzyka, implikuje potrzebę reorientacji sposobu myślenia i podejmowania decyzji przez zarządzających. Kryzys pandemiczny tę potrzebę jeszcze dobitniej uwypuklił. W tej sytuacji podmioty zorganizowane przyjmują strategię ciągłego zmieniania jako formy dostosowywania się do zmian otoczenia.

Zmiany zawsze były nieodłączną cechą rozwoju ludzi i organizacji. Pojawiło się jednak nowe zjawisko: bezprecedensowa głębia, złożoność i tempo zmian technologicznych i społecznych, jakie zachodzą w czasach obecnych, przy równoczesnym wpływie globalnego kryzysu. W tej sytuacji w wielu przypadkach myśl o rozwoju przedsiębiorstwa ustąpiła miejsca myśli o przetrwaniu i poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: jak tego dokonać? Przed takim dylematem stało wiele instytucji kultury. Instytucje te podejmowały wiele różnych działań, które miały im pomóc w przetrwaniu tego trudnego czasu. Dało się zauważyć wykorzystanie elementów strategii dywersyfikacji działania i wdrażania zmian jako podejść, które pozwoliły przetrwać, wyjść z kryzysu i nadal efektywnie funkcjonować. Dlatego celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie strategii dywersyfikacji jako przykładu reakcji jednostek kultury na trendy występujące w otoczeniu.

Niniejszy rozdział powstał na podstawie krytycznej analizy literatury, a z uwagi na aktualność poruszanej tematyki opiera się na licznych publikacjach prasowych i źródłach internetowych.

2. Trendy występujące w otoczeniu

Rynek kultury i sztuki jest specyficzny, jednak podlega takim samym mechanizmom, jak inne. Dla podmiotów działających w sferze kultury aktualne trendy rynkowe niosą nowe, trudne wyzwania, które nie tylko mogą się stać wielką szansą na rozwój, ale stają się także często ogromnym problemem, wręcz niemożliwym do pokonania [Kwiecień, 2019].

Trendy i tendencje, jakie występują aktualnie w otoczeniu gospodarczym, są z jednej strony wynikiem pandemii i ogólnego kryzysu, jaki wywołała na świecie, zaś z drugiej strony są wynikiem dynamicznych zmian rozwojowych typowych dla globalnej gospodarki XXI wieku. To oznacza, że w otoczeniu zachodzą ciągle zmiany, będące jednoczesnym przejawem wysokiego poziomu jego niepewności i złożoności.

Z jednej strony praktycznie wszędzie można zaobserwować spowolnienie, czy wręcz załamanie gospodarki. Decyzje rządów związane z pandemią wywołały lawinę gospodarczych konsekwencji. Wiele branż zamknięto lub musiały znacznie ograniczyć swoją działalność. Inwestorzy wstrzymali planowane transakcje i wycofali się z trwających negocjacji. Z drugiej strony na rynku zachodzą dynamiczne zmiany. Zmieniają się warunki funkcjonowania, możliwości, oczekiwania, potrzeby klientów oraz możliwe sposoby ich zaspokajania. Te uwarunkowania tworzą zupełnie nową sytuację rynkową, do której trzeba się dostosować, aby móc dalej funkcjonować. Dlatego właśnie pandemia koronawirusa i wywołany przez nią kryzys zauważalnie odbiły się na światowej i polskiej gospodarce i determinują współczesne tendencje rynkowe.

W dobie turbulentnego, obciążonego kryzysem otoczenia „kultura” i instytucje z nią związane podlegają określonej grze rynkowej. W takiej sytuacji nie można już stawiać pytania: „czy wprowadzać zmiany”?, ale należy postawić pytanie: „jak to robić, aby proces ten był efektywny”? W tym celu instytucje kultury w swojej działalności są zmuszone wykorzystywać sprawdzone w biznesie narzędzia zarządzania strategicznego ułatwiające rozwiązywanie pewnych problemów i planowanie strategii.

Podmioty kultury nabyły przekonania, że – mówiąc słowami A. Giddensa – nie można dziś rynkowi powiedzieć „nie”, a jedyna możliwość to sprawić, by dla nas pracował [Jedlewska, 2006, s. 95]. Upodobnienie się instytucji kultury

do przedsiębiorstw poprzez adaptację narzędzi zarządzania, a także uznawanie konieczności wypracowania zysku za istotny cel funkcjonowania mogą się przyczynić do niezadowolenia dotychczasowych odbiorców kultury, ale są dziś konieczne [Modliński, 2019, s. 227].

Aby osiągnąć sukces w działalności kulturalnej (podobnie jak i w innych sferach), niezbędny jest nowy sposób myślenia o rynku i kulturze oraz nowy zestaw umiejętności, nowe produkty, nowe technologie, które stworzą możliwość nowej formy uczestnictwa w kulturze.

3. Potrzeba zarządzania strategicznego w instytucjach kultury

Instytucje kultury stanowią specyficzny typ podmiotów prowadzących klasyczną działalność gospodarczą przy równoczesnej realizacji innych celów związanych z emocjami i wyższymi wartościami w życiu człowieka. Lawrence Harrison zwraca uwagę na wielowymiarowy charakter kultury i stwierdza, że kultura jest trudnym tematem do rozważań, zarówno ze względów politycznych, jak i emocjonalnych. Również na płaszczyźnie intelektualnej następuje wielu problemów, ponieważ wymyka się łatwemu zdefiniowaniu i pomiarowi, a związki przyczynowo-skutkowe łączące ją z innymi zmiennymi, takimi jak polityka, instytucje oraz rozwój gospodarczy, mają charakter wielostronny [Harrison, Huntington, red., 2003, s. 38], dlatego trudno się nią zarządza.

W literaturze przedmiotu autorzy postulują stosowanie przez instytucje kultury narzędzi wspomagających proces zarządzania strategicznego zaadaptowanych z organizacji biznesowych, gdyż zmienność otoczenia oraz coraz wyższe oczekiwania odbiorców stawiają je przed koniecznością formułowania strategii i mierzenia skuteczności podejmowanych działań. Konieczne jest więc właściwe zarządzanie instytucjami kultury. Zarządzanie strategiczne w tradycyjnym ujęciu oznacza planowanie i formułowanie strategii organizacji, która określa ogólny zakres działalności przedsiębiorstwa ukierunkowany na wykorzystanie potencjału produkcyjnego i zasobów dla osiągnięcia zamierzonych celów. Konieczność planowania wynika z zachodzących przemian w środowisku zewnętrznym instytucji, a głównym celem zarządzania strategicznego jest redukcja niepewności płynącej z otoczenia organizacji. Strategia zaś ma zapewnić możliwość elastycznego reagowania na wyzwania rynku, a przedsiębiorstwu korzystne warunki egzystencji i rozwoju oraz wzrostu ekonomicznego [Grudzewski, Hejduk, 2001 s. 86]. Właśnie w takim znaczeniu strategia pojawia się aktualnie w insty-

tucjach kultury jako reakcja na zmiany rynkowe, która umożliwi elastyczne dostosowanie się do nowych uwarunkowań. Instytucje kultury czy też inne organizacje są zatem jednostkami reaktywnymi, gdyż opracowanie strategii następuje w wyniku zmian w otoczeniu zewnętrznym, co wymusza zmiany w organizacji, które stają się odpowiedzią na potrzeby realizacji nowej strategii. Nieprzewidywalność zmian utrudnia zarządzanie i planowanie rozwoju jednostki kultury. Wcześniejsze planowanie powinno obniżyć stopień niepewności środowiska zewnętrznego, sprawować kontrolę nad jednostką oraz koordynować jej działania [Śliwa, 2011, s. 12]. Jednak aktualnie zmiany są wprowadzane dość szybko, co nie zmienia faktu, że są przemyślane i adekwatne do oczekiwań rynku.

Implementowanie zarządzania strategicznego i odpowiednich strategii w instytucjach kultury może się przyczynić do uzyskania wielu korzyści, takich jak [Kožuch i in., 2016, s. 99-100]:

- osiągnięcie stabilnej pozycji i bezpieczeństwa dla instytucji,
- uzyskanie większej elastyczności i przygotowanie do spontanicznych zmian,
- zwiększona gotowość do reagowania na nieoczekiwane zagrożenia ze strony otoczenia zewnętrznego,
- lepsza pozycja negocjacyjna,
- większa wiarygodność i lepsza rozpoznawalność organizacji w środowisku,
- poprawa jakości programu,
- skuteczniejsze realizowanie misji.

W aktualnych warunkach ma to przede wszystkim umożliwić utrzymanie się na rynku, pozwolić na utrzymanie relacji z klientami – uczestnikami kultury, a w horyzoncie długofalowym zapewnić rozwój.

4. Strategia dywersyfikacji i wdrażanie zmian jako skuteczne narzędzia zarządzania instytucjami kultury

Podstawowy problem współczesnych instytucji kultury wynika z problemów z uczestnictwem w kulturze i jego skutkami ekonomicznymi, jakie wywołała światowa pandemia. Uczestnictwo w kulturze jest podstawową relacją warunkującą istnienie instytucji kultury. Instytucja kultury ma sens wyłącznie wtedy, gdy ma swoją publiczność, i ta publiczność nie jest zmuszana do tego, żeby w tej instytucji bywać. Dlatego warto podejmować działania, które umożliwią to uczestnictwo w innej formie, wymuszonej nową sytuacją. Można założyć, że właśnie w świetle takich założeń instytucje kultury podejmują obecnie

wiele decyzji, wdrażają zmiany i dywersyfikują swoją działalność [Kwiecień, 2018, s. 30].

Współczesne instytucje kultury, działające w „burzliwym otoczeniu”, zostały zmuszone do poszukiwania efektywnej kompozycji swojej oferty produktowo-usługowej, która pozwoli im przetrwać. W takich okolicznościach, mimo kryzysu i wielu negatywnych skutków pandemii, można także zauważyć pewne pozytywne zjawiska w kwestii funkcjonowania i zarządzania podmiotami kultury. Firmy podjęły się wielu zmian, które były odkładane lub wcale nieplanowane. Nastąpiła wyjątkowa mobilizacja menedżerów i pracowników [JK, 2021].

W działaniach podejmowanych przez różne instytucje kultury można zauważyć wdrożenie wielu zmian, typowych dla strategii dywersyfikacji. Trzeba podkreślić, że w większości przypadków zmiany wprowadzone w funkcjonowaniu podmiotów kultury nie były efektem długofalowych planów strategicznych, a raczej błyskawiczną reakcją na sytuację na rynku. To elastyczne podejście do zarządzania, wywołane przez impuls, które jest konieczne, aby dostosować się do nowych wymagań otoczenia.

Już wcześniej w Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004-2013 wykazano, iż jednostki kultury borykają się z wieloma trudnościami w obszarze zarządczym i organizacyjnym. Wśród zdiagnozowanych problemów wymieniało m.in. [Ministerstwo Kultury, 2005, s. 68]:

- brak planowania (zarządzania) strategicznego w kulturze,
- niskie wydatki na kulturę w przeliczeniu na jednego mieszkańca w porównaniu z krajami UE,
- zadłużenie instytucji kultury,
- zdegradowane zbiory biblioteczne,
- zły stan infrastruktury instytucji kultury.

Warto zauważyć, że wśród zagrożeń dla kultury wskazano także niechęć środowisk kultury do zmian.

Choć zdiagnozowana sytuacja sygnalizowała wcześniej potrzeby wielu zmian, takich jak: rozwój sieci produktów i usług czy też wykorzystanie nowych technologii, to gdyby nie pandemiczny kryzys i lockdown, do wielu z nich zapewne by nie doszło. Pandemia zdecydowanie przyspieszyła wdrażanie nowych strategii.

Strategia dywersyfikacji jest najbardziej zaawansowaną (obok strategii penetracji rynku, rozwoju rynku i rozwoju produktu) [por. Pierścionek, 2007, s. 40 i nast.] strategią rozwoju. Dywersyfikacja implikuje nowe technologie, kwalifikacje i metody działań. Oznacza rozproszenie działalności przedsiębiorstwa na kilku wybranych dziedzinach i rozdzielenie między nie całego własnego potencjału [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2007, s. 252]. Nie jest to strate-

gia jednorodna, ponieważ firmy zazwyczaj nie posiadają wystarczającego potencjału (np. kadrowego czy finansowego) i w związku z tym dywersyfikują swoją działalność stopniowo w zależności od zdolności firmy do adaptacji i wdrożenia zmian [Zakrzewska-Bielawska, 2009]. Dlatego w działalności instytucji kultury można zauważyć różne przejawy działań, które niejako wpisują się w strategię dywersyfikacji.

Strategia ta prowadzi do powstania nowej jakości w rynkowo-produktowej kombinacji przedsiębiorstwa, gdyż wykracza poza dotychczasowe procesy obejmowane przez łańcuch wartości [Rajzer, 2001, s. 63] w celu:

- stworzenia odmiennych, lepszych warunków wzrostu firmy,
- poprawy zyskowności poprzez lepsze wykorzystanie zasobów,
- wzrostu bezpieczeństwa finansowego.

Realizacja tych trzech celów jest spójna i może się przyczyniać do realizacji celu strategicznego w postaci umocnienia swojej pozycji na rynku, a w przypadku sytuacji kryzysowej – przetrwania na rynku.

Dywersyfikacja jest więc pewnym zbiorem działań strategicznych, które wymagają uwzględnienia nowego zbioru kluczowych czynników sukcesu [Strategor, 2001, s. 165]. W tej sytuacji za strategię dywersyfikacji należy uznać przedsięwzięcia polegające na przegrupowaniu środków będących w dyspozycji przedsiębiorstwa na działania zasadniczo różne od prowadzonych w przeszłości, co wymaga zaangażowania się w branże, technologie i rynki, które są nowe dla przedsiębiorstwa, z produktami także dla niego nowymi [Ansoff, 1971, s. 99].

Można wskazać 3 powody stosowania tej strategii przez przedsiębiorstwa:

- polityka kadr menedżerskich, które we wzroście przedsiębiorstwa i rozszerzeniu działalności widzą możliwość wykazania się oraz zwiększenia zakresu swojej władzy,
- warunki działalności gospodarczej – dywersyfikacja może być wygodną strategią ze względu na zaistniałą sytuację rynkową,
- obiektywne przyczyny, do których należy podwyższenie zysku i obniżenie ryzyka gospodarczego [Kwiecień, 2011, s. 160].

Dominującym czynnikiem determinującym aktualnie wybór tej strategii przez instytucje kultury jest czynnik drugi, czyli wpływ warunków zewnętrznych, reakcja na kryzys, jednak docelowo strategia ta powinna służyć umocnieniu pozycji na rynku, poprawie kondycji finansowej i obniżeniu ryzyka. Stworzyła ona także szanse wykazania się kreatywnym menedżerom zarządzającym instytucjami kultury.

Jeśli mielibyśmy zdefiniować typ dywersyfikacji aktualnie wdrażanej w instytucjach kultury, to można by ją zdefiniować jako połączenie 3 rodzajów dywersyfikacji:

- **Dywersyfikacja horyzontalna (pozioma)** – polega na rozszerzeniu działalności o wyroby lub usługi niewykraczające poza dziedzinę, w której podmiot działa obecnie. Na ogół są to produkty oparte na pokrewnej technologii, zaspokajające inne potrzeby dotychczasowych nabywców lub podobne potrzeby w inny sposób [Pierścionek, 2007, s. 42]. Właśnie z tym drugim przypadkiem mamy częściej do czynienia w sektorze kultury.
- **Dywersyfikacja koncentryczna** – polega na wprowadzeniu niewielkich modyfikacji do dotychczas oferowanych produktów (przy pewnych zmianach w technologii wytwarzania), umożliwiających zaoferowanie ich nabywcom, którzy nie znajdowali się dotychczas w sferze zainteresowania przedsiębiorstwa.
- **Dywersyfikacja pokrewna** – oznaczająca ekspansję na nowe produkty, jednak przedsiębiorstwo posiada umiejętności i kwalifikacje wytworzenia tychże produktów i świadczenia usług [Zakrzewska-Bielawska, 2009].

Takie właśnie przejawy dywersyfikowania działalności można zauważyć aktualnie w działaniach instytucji kultury.

5. Przejawy stosowania strategii dywersyfikacji w instytucjach kultury

Większość instytucji kultury, chcąc działać w przestrzeni społecznej i realizować cele statutowe w społeczeństwie, którego dotychczasowy model funkcjonowania został radykalnie zmieniony, musiała zintensyfikować prace na rzecz demokratyzacji dostępu do tych instytucji, w szczególności uwzględniając w procesie projektowania oferty techniczne i ekonomiczne możliwości odbiorców oraz docierania do nich [Pasternak-Zabielska, 2021].

Dyrekcje wielu firm starały się podjąć temu wyzwaniu, starając się efektywnie działać w niesprzyjających warunkach. Postawiono na wykorzystanie nowych technologii. Wprowadzono internetowe transmisje spektakli teatralnych, wirtualne wycieczki po muzeach oraz udostępnianie części zbiorów bibliotecznych w wydaniach internetowych. Te i wiele innych inicjatyw było koniecznych, aby nie stracić kontaktu z klientem, widzom, czytelnikiem, aby klienci wspierali finansową i organizacyjną odbudowę tego sektora po pandemii.

Pandemia zmusiła wiele instytucji kultury do innowacji. Do tej pory Internet, jeśli był wykorzystywany w instytucjach kultury, był traktowany głównie jako przestrzeń dla działań promocyjnych i przekazywania informacji. Dziś konieczne jest nowe podejście. Aktualnie dla wielu instytucji Internet może być, i stał się, ważnym źródłem innowacji i dodatkowych przychodów. To także ogromna

szansa rozwoju nowych kompetencji, eksperymentowania z formami, organizowania repozytoriów cyfrowych, digitalizowania zbiorów, a także tworzenia specjalistycznych służb ds. produkcji audiowizualnej. Dodatkowo rozwija się gwałtownie rynek wydarzeń hybrydowych, oferujących odbiorcom niedostępne wcześniej funkcje: poszerzoną rzeczywistość, VR, 3D, możliwość tworzenia własnych awatarów, koncerty w wirtualnych salach koncertowych second life, wirtualne uniwersytety i teatry [Raport Kultura, 2020]. Wiele instytucji kultury oraz indywidualnych artystek i artystów udostępniają online zarówno swoje historyczne kolekcje, jak i dzieła tworzone na bieżąco podczas pandemii.

Mamy tu ewidentnie do czynienia z wykorzystaniem starego produktu, który może dotrzeć do nowej grupy klientów, bądź nowego, ale opartego na pokrewnej technologii, zaspokajającego podobne potrzeby, jak wcześniej w bezpośrednim kontakcie z kulturą, ale w inny sposób. Instytucje kultury i ludzie w nich zatrudnieni mają bowiem umiejętności i kwalifikacje niezbędne do wytworzenia tychże produktów i świadczenia usług, które nabrały teraz nowego kształtu i są dystrybuowane przez nowe kanały komunikacji z klientem – uczestnikiem kultury. Takie działania są właśnie przejawem stosowania elementów strategii dywersyfikacji, zarówno horyzontalnej, koncentrycznej i pokrewnej, jak i wdrażania zmian w instytucjach kultury.

Tego typu zmiany są konieczne, gdyż z przeprowadzonych na rynku badań wynika, że z seansów i spektakli całkowicie zrezygnowało aż 47% ankietowanych, którzy wcześniej bywali w tego typu miejscach, a 35% respondentów przyznało się, że obecnie i w najbliższej przyszłości będzie zaglądać do kin i teatrów rzadziej niż przed pandemią [Malatyńska-Stankiewicz, 2020]. Odsetek Polaków, którzy wybrali się w minionym 2020 r. na koncert, spadł o 28% (z 42% do 14%) w stosunku do 2019 r. W 2020 r. 16% Polaków poszło na wystawę, do galerii lub do muzeum, co oznacza spadek o 17% w stosunku do roku poprzedniego [CBOS, 2021], trzeba więc wykorzystywać te nowe kanały komunikacji i nowe formy pracy, aby utrzymać kontakt z klientem.

Współcześnie sukces instytucji kultury zależy od wyznaczenia kierunków rozwoju organizacji oraz monitorowania uzyskiwanych efektów. Formułowana strategia powinna odpowiadać na potrzeby odbiorców, doskonalić procesy wewnętrzne, uwzględniać rozwój pracowników oraz zapewniać finansowanie działalności. Strategia dywersyfikacji spełnia te wymagania.

Współczesne organizacje działające na rynku, w tym również instytucje kultury, powinny dążyć do wypełniania oczekiwań i pełnego zaspokajania potrzeb swoich odbiorców, oferując usługę (produkt), która będzie odpowiadała wymaganiom klientów. Odbiorca w dużym zakresie odpowiada za sukces rynkowy organizacji. Skoro potrzeby klientów się zmieniły i zmieniły się możliwo-

ści świadczenia usług, to konieczna jest także modyfikacja samych produktów i usług oraz kanałów ich dystrybucji.

Doskonałym przykładem na wykorzystanie nowej strategii działania przez instytucje kultury jest działalność muzeów w Polsce, opisana w raporcie pt. „Instytucje kultury w okresie COVID-19. Muzealne strategie docierania do widzów” [Pasternak-Zabielska, 2021]. Z Raportu wynika, że 75% muzeów nie było przygotowane do realizacji zadań w okresie pandemii. Przyczyny były różne. Najczęściej wymieniane problemy dotyczyły:

- organizacji stanowisk pracy pod kątem obowiązujących nakazów sanitarnych,
- wprowadzenia limitu zwiedzających,
- dostosowania oferty muzeów do nowej rzeczywistości,
- organizacji bezpiecznego udostępniania przestrzeni gościom muzeum,
- opracowania nowych regulaminów zwiedzania i programu edukacyjnego,
- uruchomienia działalności online.

Jednak w podmiotach tych szybko podjęto działania, które pomogły się odnaleźć w nowej rzeczywistości. Przede wszystkim wprowadzono działania, które wynikały z konieczności utrzymania reżimu sanitarnego, limity zwiedzających czy też wymagane środki ochrony osobistej. Ponadto wyznaczano lub zmodyfikowano trasy zwiedzania, co w przypadku niektórych podmiotów wiązało się z przearanżowaniem wystaw lub zaprojektowaniem i wykonaniem innych fizycznych konstrukcji zabezpieczających, np. osłon z pleksi.

Co drugi pracownik muzeum biorący udział w badaniu (48%) uważa, że jego jednostka od początku pandemii posiadała odpowiednie zasoby ludzkie do uruchomienia pracy i edukacji zdalnej, ale konieczne było doposażenie w niezbędne przy takiej aktywności urządzenia techniczne, z kolei 28,3% badanych respondentów twierdziło, że brakowało im zarówno zasobów ludzkich, jak i technicznych.

W ramach doposażenia najczęściej kupowano sprzęt: komputery o parametrach umożliwiających obróbkę materiałów audio i wideo, sprzęt do realizacji nagrań audio i wideo (kamery, statywy, słuchawki, lampy, głośniki, oświetlenie). Ponadto zakupiono modemy, tablety, telefony komórkowe, licencje programów do obróbki zarejestrowanych materiałów audio i wideo, prowadzenia zajęć online i streamingu. Nieliczne muzea zleciły przygotowanie materiałów multimedialnych firmom zewnętrznym. Muzea uruchomiły także nowe kanały docierania do widzów, głównie w oparciu o popularne serwisy internetowe (Facebook, YouTube, Instagram). Aż 75% muzeów wykorzystuje w procesie opracowywania oferty feedback na temat nastrojów i oczekiwań widzów, prawie czterokrotnie wzrosła też liczba muzeów mających w swojej ofercie zajęcia online, a 40% muzeów realizuje zajęcia online w czasie rzeczywistym [Pasternak-Zabielska, 2021].

Równocześnie z pojawieniem się nowej oferty produktowej muzea były zmuszone do wycofania się z innych wcześniej świadczonych usług. O 42% spadła liczba muzeów organizujących debaty, o 35% konferencje naukowe, o 37% kursy edukacyjne, o 18,37% warsztaty.

Przedstawione działania podejmowane przez muzea, na skutek zmian rynku wywołanych pandemią, wpisują się w kanon działań typowych dla strategii dywersyfikacji.

Ponad połowa badanych (54,7%) zadeklarowała, że niektóre rozwiązania wypracowane w 2020 r. zostaną utrzymane w muzeach po zakończeniu pandemii i stworzą z tradycyjnym modelem działania formę hybrydową. Zaliczono do nich: działania online (71%) oraz pracę zdalną (14,8%). Jednocześnie 7,5% uważa, że pandemia będzie miała trwały wpływ na instytucje muzealne, przede wszystkim przyczyni się do wypracowania nowych modeli funkcjonowania, które będą dostosowane do nowych praktyk kulturowych Polaków.

Możliwe, że część nowych rozwiązań pozostanie na stałe w ofercie instytucji kultury, również po całkowitym wygaszeniu pandemii w Polsce. Mogą one stanowić format, który płynnie i szybko można ponownie uruchomić w przypadku prawdopodobnej kryzysowej sytuacji w przyszłości, ale także dlatego, że trafiły do konkretnych, nowych odbiorców i stały się dobrą, ciekawą alternatywą dla innych działań w tzw. realu. Umożliwiły powstanie nowych form uczestnictwa w kulturze. Całkowita rezygnacja z fizycznej obecności w tej samej przestrzeni twórców i publiczności – odbiorców kultury nie jest docelowo pożądana, podobnie jak społeczne dystansowanie się, gdyż ma także konkretne negatywne skutki i może stanowić uszczerbek dla innych relacji społecznych [Chajbos, Lis, 2020], jednak jako alternatywne działanie stanowi przesłankę nowości i skutecznego wdrożenia strategii dywersyfikacji. Dlatego deklaracje o utrzymaniu na stałe wprowadzonych nowości można zdefiniować jako przejaw trwałości i skuteczności wdrożonej strategii opartej na dywersyfikacji produktów, wykorzystaniu nowych technologii i pozyskaniu nowych zasobów.

6. Podsumowanie

Z jednej strony kryzys i niepewność, z drugiej dynamiczne zmiany i chaos definiują współczesny rynek. Dotyczy to także rynku kultury. Na przestrzeni lat ulegał on wielu istotnym przemianom. Niegdyś była to spokojna, zwykle dotowana działalność, z wąską grupą docelowych odbiorców. Dziś zmiany rynkowe, zmiany struktury społecznej i rewolucje technologiczne zmieniły działania instytucji kultury. W dobie turbulentnego otoczenia zarówno „kultura”, jak i instytu-

cje z nią związane również podlegają konkurencyjnej grze rynkowej, co determinuje konieczność poszukiwania i definiowania reguł, prawidłowości i trendów związanych z jej zarządzaniem i tym samym wyborem odpowiedniej strategii, która umożliwi przetrwanie i dalsze efektywne działanie. Dziś trzeba walczyć o przetrwanie zarówno w sensie ekonomicznym, jak i w sensie utrzymania relacji z klientem, uczestnikiem kultury.

Sytuacja rynkowa, jaka powstała na skutek pandemii i towarzyszącego jej kryzysu, utwierdziła niektórych w przekonaniu, że kultura jest przestrzenią aktywności niezbędnych, mających olbrzymi potencjał użyteczny, „terapeutyczny”, edukacyjny, integrujący, kojący emocje i dający nadzieję [Chajbos, Lis, 2020], zaś instytucje kultury to przedsiębiorstwa, które podlegają działaniom mechanizmów rynkowych i muszą się do nich umiejętnie dostosować. Nowa sytuacja gospodarcza postawiła przed organizatorami kultury nowe wyzwania. Na kulturę należy patrzeć szerzej, wielowymiarowo. Nie można jej ograniczyć wyłącznie do sfery duchowej ani wyłącznie do sfery gospodarczo-finansowej. Kultura łączy w sobie wszystkie te ujęcia, o czym trzeba pamiętać, definiując strategię zarządzania.

Elastyczne podejście i zdywersyfikowanie prowadzonej działalności, czyli zastosowanie strategii dywersyfikacji, jest właśnie przejawem właściwego podejścia do zarządzania w instytucjach kultury pod wpływem obecnych trendów rynkowych.

Rozdział II

Wpływ pandemii COVID-19 na strategię zarządzania jednostkami kultury

Monika Karczewska

1. Wprowadzenie

Współcześnie w warunkach zmiennego, złożonego otoczenia gospodarczego zarządzanie instytucją powinno być oparte na zarządzaniu strategicznym. Narzędziem innowacyjnego zarządzania jest wyznaczenie kierunków rozwoju instytucji oraz monitorowanie osiąganych efektów. W polskich instytucjach kultury trudno szukać jednej ogólnej charakterystycznej dla wielu organizacji strategii. Każda jednostka buduje swoją indywidualną strategię dostosowaną do jej środowiska wewnętrznego i zewnętrznego [Ilczuk, 2012, s. 28]. Środowisko zewnętrzne może oddziaływać nie tylko pozytywnie na instytucje poprzez okazywane wsparcie, ale też i negatywnie, gdy z różnych względów działanie instytucji jest utrudnione i istnieje niepewność co do dalszego funkcjonowania. Na tworzenie strategii instytucji wpływ ma także środowisko wewnętrzne, które określa cele i ich możliwe sposoby realizacji. Strategii istnieje tyle co instytucji, ale z tworzeniem i wdrażaniem z reguły wiążą się te same problemy: brak czasu na efektywne planowanie i realizację, występowanie nieporozumień wynikających z innego sposobu myślenia. Do realizacji zadań instytucje kultury powinny wykorzystywać sprawdzone sposoby zarządzania stosowane w biznesie, a więc budować własne strategie. Na tworzenie nowych strategii niewątpliwie wpływ miała pandemia COVID-19, która zmieniła wiele aspektów życia gospodarczego i społecznego. Instytucje kultury, chcąc prowadzić swoją działalność i realizować swoje cele statutowe, radykalnie musiały zmienić model funkcjonowania. Instytucje, projektując swoje oferty, niewątpliwie musiały uwzględnić możliwości techniczne i ekonomiczne docierania do odbiorców. Pojawienie się nowych warunków, w których jednostki kultury musiały się odnaleźć, wzbudziło

w pracownikach większą aktywność w szukaniu nowych rozwiązań, które mimo wprowadzonych obostrzeń pozwoliłyby na realizację założonych celów. Tworzenie nowych strategii dawało siłę i przywracało wiarę, że przyjęte nowe modele funkcjonowania pozwolą na komunikowanie się z odbiorcami.

Celem poznawczym opracowania jest identyfikacja problemów i możliwych kierunków działań w formułowaniu nowych strategii funkcjonowania jednostek kultury wynikających z sytuacji pandemicznej i zachodzących zmian w gospodarce. Do osiągnięcia postawionych celów wykorzystano krytyczną analizę literatury przedmiotu oraz analizę informacji zawartych w raporcie *Kultura w sieci*¹. Rozdział zawiera analizę wyników badania przeprowadzonego jesienią 2020 oraz na początku 2021 r. przez Centrum Cyfrowe w ramach projektu *Transformator. Jak przenieść kulturę do sieci?* w ramach programu *Kultura w sieci* [Buchner i in., 2021]. Badanie przeprowadzono na 197 jednostkach kultury, a jego celem było wskazanie najważniejszych problemów, z którymi musiały się zmierzyć jednostki kultury, oraz poszukiwanie możliwych kierunków działania. Na podstawie badań przedstawiono, jak doświadczenia pandemii wpłynęły na stanowisko organizatorów w odniesieniu do pracy zdalnej czy działalności online.

Celem rozdziału jest zrozumienie, jak zmiany wywołane pandemią COVID-19 mogą wpłynąć na budowanie innowacyjnych strategii zarządzania instytucjami kultury. Czy po ogłoszeniu końca pandemii wprowadzone rozwiązania mają szansę na to, że pozostaną w repertuarach jednostek kultury dłużej oraz czy dzięki nim jednostki kultury wejdą do społeczności internetowej?

2. Finansowanie jednostek kultury w gospodarce

Termin „kultura” jest szeroko rozumiany w literaturze, uwzględnia zarówno aspekty społeczne, polityczne, jak i rynkowe. Instytucje kultury zajmują się dystrybucją dóbr i usług o charakterze materialnym i niematerialnym, mających duże znaczenie symboliczne, duchowe, historyczne. Dobra i usługi instytucji kultury można zakwalifikować do usług społecznych. Na kształtowanie sektora kultury mają wpływ podmioty zajmujące się rozpowszechnianiem wytworów kultury lub ich powielaniem [Pluszczyńska, Konior, Gaweł, 2020, s. 26-31].

¹ Program „Kultura w sieci” było programem realizowanym w 2020 r. jako element tarczy antykryzysowej w kulturze. Program miał charakter interwencyjny, jego celem było wspieranie sektora kultury w związku z utrudnieniami w prowadzeniu działalności w sytuacji epidemii COVID-19.

Kultura przez długie lata funkcjonowała samodzielnie ze względu na swój niematerialny charakter. W drugiej połowie XX w. zaczęto prowadzić badania tego sektora, w związku z czym wykształciła się nowa dyscyplina naukowa – ekonomia kultury [Grząba, 2020]. Dziedzina ta była rozwijana w krajach anglosaskich przez J.M. Schustera czy A.T. Peacocka, a w obrębie poruszanych przez nią tematów znajdują się kwestie finansowania i preferencje konsumentów. Jej celem jest opracowywanie narzędzi i instrumentów, które mogą być wykorzystywane w sektorze kultury z uwzględnieniem specyfiki tego sektora. W zależności od tego, czy instytucja jest podmiotem publicznym, pozarządowym czy komercyjnym, wykorzystywane narzędzia mogą się różnić.

Organy samorządowe chcą zarządzać kulturą, tworzą nowe obiekty, jednak istnieje problem z jej finansowaniem. Organizatorem jednostek kultury są podmioty, które prowadzą, finansują i kontrolują podległe sobie instytucje. To organizator jest zobowiązany do zapewnienia jednostkom kultury niezbędnych środków do prowadzenia działalności oraz utrzymania obiektów kultury. Instytucje kultury mają jednak pewien obszar niezależności, która odnosi się do możliwości pozyskiwania środków z innych źródeł, generowania przychodów czy ponoszenia odpowiedzialności za zobowiązania [Gałęcka, Smolny, 2017]. Rozwiązaniem wdrażanym przez instytucje kultury może być tworzenie strategicznych planów zrównoważonego finansowania. Wykorzystywanie jedynie dostępnych środków unijnych czy też przejmowanie instytucji przez fundacje może nie być wystarczające w rozwiązywaniu problemów finansowych.

3. Zarządzanie strategią jednostki kultury

Sukces każdej organizacji, w tym także jednostek kultury, zależy od przyjętych kierunków rozwoju oraz monitorowania uzyskiwanych efektów. Promocja kultury oraz działań prowadzonych przez instytucje jest niezbędna w zarządzaniu współczesną organizacją. Bogate oferty prezentowane na rynku wymagają przygotowania przez jednostki kultury dobrze przemyślanej strategii marketingowej. Marketing instytucji kultury jest związany z wprowadzaniem nowych pomysłów „(...) w taki sposób, aby zaciekawic odbiorców. Promowanie jednostek kultury powinno odnosić się do budowania relacji pomiędzy odbiorcą a twórcą, dostarczać dla obu stron satysfakcjonujące produkty lub usługi, a także poprzez wprowadzanie nowych rozwiązań jeszcze lepiej zaspokajając potrzeby. Ze względu na charakter prowadzonej działalności przez instytucje kultury odbiorcami ich usług są zarówno mieszkańcy, jak i turyści, a ich oferta stanowi o atrakcyjności miejsca. Instytucje kultury mogą wykorzystywać w komunikacji z otoczeniem

takie same narzędzia, jak w przypadku innych produktów i usług oferowanych na rynku. Promocja może odbywać się w formie reklamy, public relations, promocji osobistej czy promocji sprzedaży. Jednostki kultury w swoich działaniach promocyjnych głównie korzystają z nośników o zasięgu lokalnym” [Bucior i in., 2021, s. 10]. W zarządzaniu organizacją bardzo ważną rolę pełnią instrumenty zarządzania strategicznego, które ułatwiają planowanie i wdrażanie strategii rozwoju.

„Dla wielu osób strategię zarządzania ściśle związane są z biznesem, w związku z tym dużo instytucji kultury nie posiada sformułowanej misji ani opracowanej strategii rozwoju. Problem ten związany jest z tym, że w większości jednostek kultury nie są zatrudnione osoby, które dzięki swojemu doświadczeniu mogłyby wprowadzać nowoczesne metody i narzędzia skutecznego zarządzania” [Świerk, 2018, s. 405].

W warunkach globalizacji i coraz bardziej złożonym otoczeniu bardzo ważną rolę pełni zarządzanie strategiczne. Budowanie strategii organizacji polega na poszukiwaniu nowych rozwiązań, które dają możliwość wyróżnienia się na rynku [Wójcik-Jurkiewicz, Karczewska, 2017, s. 171]. Na zbudowanie strategii instytucji składa się kilka etapów:

- określenie misji i wizji instytucji;
- analiza i ocena otoczenia;
- analiza i ocena możliwości instytucji;
- ustalenie celu, kierunku działania;
- sformułowanie strategii (utworzenie różnych wariantów i wybranie najkorzystniejszego) [Demecki, Żukowski, 2010, s. 69].

W zarządzaniu strategicznym misja to określenie dążeń i celów, na które są lub powinny być zorientowane działania organizacji. Misja to szukanie odpowiedzi na pytania: Po co istnieje instytucja? Do czego dąży? Co chce osiągnąć? Czyje i jakie potrzeby chce zaspokajać? [Demecki, Żukowski, 2010, s. 69]. Misja z jednej strony wyraża społeczny system wartości, z drugiej zaś sama go kształtuje.

Zarządzanie strategiczne oznacza planowanie i tworzenie strategii instytucji. Planowanie jest ściśle związane z uwzględnianiem zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym organizacji. Trudności w przewidywaniu możliwych zmian powodują problemy w zarządzaniu i planowaniu rozwoju. Jednak przygotowana strategia działania instytucji umożliwi sprawne kontrolowanie i koordynowanie działalności jednostki kultury [Śliwa, 2011, s. 12].

Wystąpienie pandemii COVID-19 postawiło instytucje kultury w trudnej sytuacji. Instytucje te w związku z dynamicznie zmieniającą się sytuacją musiały modyfikować swoje plany działania, problemy dotyczyły głównie spadającej

liczby zwiedzających i problemów z realizacją zadań w dobie pandemii. Nowa, trudna rzeczywistość, z którą każda instytucja musiała się zmierzyć, otworzyła nowe kanały docierania do widzów. W nowych strategiach jednostek kultury można znaleźć takie rozwiązania, jak:

- wykorzystywanie popularnych serwisów internetowych (Facebook, YouTube, Instagram) do docierania do widzów;
- prowadzenie zajęć online;
- przygotowanie wystaw w wersji multimedialnej;
- zadaniowy czas pracy oraz praca wykonywana w formie zdalnej.

W ekonomice kultury jednym z najbardziej znanych twierdzeń jest tzw. prawo Baumola, według którego postęp technologiczny nie może zwiększyć efektywności w kulturze. W myśl tego twierdzenia na przykład kwartet smyczkowy to praca czterech artystów, których nie da się zastąpić maszynami. Jednak można znaleźć w internecie wykonania współczesnych muzyków, którzy za pomocą najnowszych technologii pokonują te trudności, np. YouTube Symphony Orchestra. Ten przykład pokazuje, jakie są nowe możliwości dla jednostek kultury, gdzie jeden muzyk może naśladować grę wielu instrumentów. Nieustanny rozwój technologii staje się wyzwaniem dla jednostek kultury [Czerwińska, 2016, s. 3].

Konieczność dostosowania się do nowych warunków wypłynęła na większe zaangażowanie pracowników, wzrost kreatywności, z kolei konieczność poszukiwania nowych strategii przywróciła wiarę we własne możliwości, a także aktywizowała drzemiący w ludziach potencjał. Może pandemia z jednej strony pokazała słabości instytucji kultury, ale z drugiej wyzwoliła poszukiwanie nowych modeli funkcjonowania, formatów i mediów, przez które można komunikować się z odbiorcami.

4. Muzealne strategie w czasie pandemii

– analiza wyników raportu „Kultura w sieci”

Globalna pandemia COVID-19, a wraz z nią wprowadzane obostrzenia oraz czasowe zamknięcia miały wpływ na praktyki przyjęte w jednostkach kultury. Pandemia wpłynęła też na postrzeganie pracy zdalnej, a wiele z przyjętych w tym czasie strategii może zmienić zasady pracy w jednostkach kultury i pozwoli przystosować się do nowych cyfrowych warunków.

Jedną z głównych zmian, jaka została wprowadzona, to praca zdalna. Pracownicy działów programowych, projektowych chętnie i wydajnie pracują w tej

formie. Wprowadzone zmiany w formie i trybie pracy są możliwe dzięki szerszemu wykorzystywaniu narzędzi do telekonferencji [Buchner i in., 2021]. Spotkania i rozmowy zostały przeniesione do sieci, a takie podejście pozwala na szybką komunikację z ludźmi nie tylko na terenie kraju, ale i poza granicami, bez konieczności wyjazdów służbowych, co wpłynęło na ograniczenie kosztów. Jak wynika z raportu, przed pandemią doświadczenie pracy zdalnej w większości instytucji kultury miało charakter epizodyczny, wynikający ze współpracy między instytucjami w kraju lub za granicą. Można wyróżnić kilka narzędzi do pracy zdalnej: komunikatory, systemy do telekonferencji, pakiet biurowy online – przechowywanie danych online, systemy do zarządzania zadaniami. Wybór odpowiednich narzędzi zależy od potrzeb danej jednostki, jednak wprowadzając nowe rozwiązania, należy je wybierać świadomie, z perspektywą długofalowego wykorzystywania. Ponad 60% badanych deklaruje, że w ich miejscach pracy do wykonywania pracy w formie zdalnej są wykorzystywane bezpłatne narzędzia. Część instytucji zainwestowała w zakup nowego sprzętu komputerowego dla pracowników albo innych narzędzi do komunikacji jeszcze przed pandemią. Mimo iż nie zakładano wcześniej zastosowania tych narzędzi do pracy zdalnej, jedynie do usprawnienia w realizacji projektów, to wykorzystano posiadane zasoby i kompetencje w celu szybkiego dostosowania się do nowej rzeczywistości.

Z przeprowadzonych badań wynika, że jednym z problemów jest obieg dokumentów. W części instytucji nie korzysta się z elektronicznych podpisów czy zdalnego obiegu dokumentów. Brak wprowadzenia odpowiednich strategii w tym obszarze powoduje powstawanie problemów logistycznych, zwłaszcza jeśli dokument musi być podpisany przez kilka osób, a te w różnych dniach pracują stacjonarnie. Elektroniczny obieg dokumentów może być dobrym rozwiązaniem w funkcjonowaniu jednostek kultury. Kolejnym obszarem, w którym warto rozważyć wprowadzenie nowych strategii, jest korzystanie z narzędzi do zarządzania projektami i zadaniami. Tylko w 2% badanych jednostek stosowano takie rozwiązania [Buchner i in., 2021]. Praca w formie zdalnej może być jednym z rozwiązań także po ustaniu pandemii, stąd warto myśleć o transformacji cyfrowej jednostek kultury całościowo i strategicznie. Pandemia może być okazją do usprawnienia procesów działania w odniesieniu do realizowanych zadań i czynności.

Ponad połowa badanych podkreśla rolę wideokonferencji podczas pracy zdalnej. W tym celu najczęściej korzystano z: Zoom, Microsoft Teams, Skype, Google Meet, ClickMeeting, Messenger. Korzystanie z narzędzi do zdalnej komunikacji ułatwia porozumiewanie się, jednak nigdy nie zastąpi to spotkań w realu. Wprowadzenie regularnych spotkań w ramach działów jest z jednej strony elementem sprawozdawczości, ale z drugiej wpływa na podtrzymanie

relacji pomiędzy pracownikami i integrację zespołu. Wideorozmowa jest bardzo ważnym elementem pracy zdalnej, choć w długiej perspektywie jednostki kultury powinny uwzględniać także inne sposoby realizacji działań. Budując strategię pracy zdalnej, po zakończeniu pandemii istotne jest, aby przeanalizować uwarunkowania każdego pracownika i skonsultować z nim możliwości pracy zdalnej.

Następny obszar, w ramach którego podejmowano działania w czasie pandemii, to oferta online. W związku z brakiem odpowiedniej wiedzy wiele instytucji wprowadzało działalność online, kierując się intuicją pracowników odpowiedzialnych za projekty. Budowanie strategii w oparciu o działania online wymaga przeprowadzenia badania rynku, by jeszcze lepiej dopasować ofertę do grup odbiorców. Podczas pandemii wielu pracowników musiało nabyć nowe umiejętności w zakresie szybkiego i sprawnego opanowania nowych narzędzi technologicznych, by realizować wydarzenia online, takie jak: konferencje, warsztaty, spotkania edukacyjne czy oprowadzania kuratorskie. Wsparcie działów IT jest niezbędne w budowaniu strategii opartej na ofercie online [Radzik, 2019]. W 76% badanych instytucji kultury wprowadzono nowe formy działania. W tabeli 1 przedstawiono przykłady nowych rozwiązań zastosowanych w instytucjach kultury.

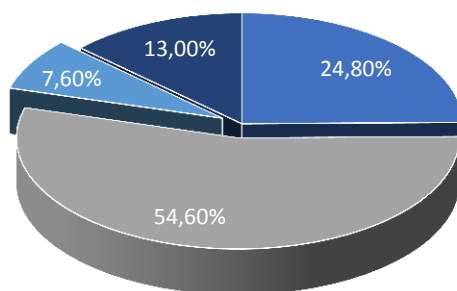
Tabela 1. Nowe rozwiązania w instytucjach kultury

Zamawianie książek przez telefon lub online
Seminaria i warsztaty dla mniejszych zamkniętych grup, streaming wydarzeń/zajęcia online
Filmy instruktażowe ułatwiające poruszanie się po zasobach bibliotecznych
Transmisje online spektakli, koncertów, spotkań autorskich
Udostępnienie zwiedzania wystaw wirtualnie
Udostępnienie zbiorów online
Cykle online na Facebooku i stronie internetowej
Premiery książek online, spotkania z autorami i debaty online

Źródło: Buchner i in. [2021].

Rysunek 1 przedstawia prognozy dotyczące wykorzystywania przez instytucje kultury rozwiązań wypracowanych podczas pandemii COVID-19. Jak wynika z przeprowadzonych badań, ponad połowa (54,6%) instytucji przynajmniej w części będzie stosowała wypracowane podczas pandemii rozwiązania także po jej zakończeniu. W ponad 70% dotyczy to działalności online oraz pracy zdalnej (15%) [Pasternak-Zabielska, 2021]. Takie podejście umożliwi hybrydową formę funkcjonowania jednostek kultury. Co czwarta badana (24,8%) instytucja kultury wskazała, że rozwiązania przyjęte podczas pandemii są tylko przejściowe związane z dostosowaniem się do obowiązujących przepisów sanitarnych. Jednak 7,6% badanych uważa, że nowe rozwiązania wypracowane podczas pandemii na

trwale zmieniają funkcjonowanie instytucji kultury i jednocześnie będą zaspokajając nowe praktyki kulturalne Polaków.



- instytucja po zakończeniu pandemii będzie funkcjonować jak przed pandemią
- część rozwiązań będzie funkcjonowała po zakończeniu pandemii
- stała zmiana w funkcjonowaniu instytucji
- trudno przewidzieć

Rys. 1. Prognoza wykorzystania rozwiązań przyjętych podczas pandemii po jej zakończeniu

Źródło: Pasternak-Zabielska [2021].

Jeśli instytucje kultury chcą dbać o nowych odbiorców online, to powinny przede wszystkim odpowiednio sprofilować strategie dla poszczególnych grup, a także zmienić strategie komunikowania się instytucji. Budowa nowych strategii z wykorzystaniem mediów społecznościowych może się przyczynić do weryfikacji kompetencji niektórych pracowników odpowiedzialnych za planowanie działań w mediach społecznościowych. Do tej pory wszelkie działania pracowników instytucji kultury polegały na bezpośrednim kontakcie z odbiorcą, brak doświadczenia w pracy online oraz brak odpowiedniej jakości sprzętu stanowił duże wyzwanie dla instytucji. Budowa odpowiedniej strategii w działaniach online, przeprowadzenie szkoleń, a może zatrudnienie wykwalifikowanych osób do rozszerzania nowych kanałów docierania do odbiorców może wpłynąć na dostępność i wizerunek danej instytucji. Działania online mogą wspierać zadania realizowane stacjonarnie i tym samym wpływać na realizację misji.

5. Podsumowanie

Sytuacja pandemiczna w pewien sposób wymusiła na jednostkach kultury poszukiwanie nowych rozwiązań w dotarciu do odbiorców. Warto się zastanowić nad rozwojem kompetencji pracowników w zakresie zarządzania projektami,

wprowadzić nowe narzędzia do planowania pracy, zwiększyć rolę działów IT. W rozwijającym się społeczeństwie informacyjnym niezbędny jest rozwój potencjału intelektualnego. Może warto wykorzystać doświadczenie tego trudnego okresu, zmienić strategię działania i otworzyć się na szersze możliwości. Budowanie długoterminowych strategii na podstawie przeprowadzanych badań rynku, wymiany doświadczeń z innymi instytucjami kultury, nowych kanałów docierania do odbiorców może przynieść jednostkom kultury wiele korzyści. Działalność instytucji kultury jest ważna sama w sobie, nie zaś przez wzgląd na inne dziedziny życia.

Rozdział III



Strategia budowania relacji z klientami branży gamingowej w Polsce – analiza jej potencjału

Katarzyna Żak

1. Wprowadzenie

Konwencjonalne myślenie o budowaniu strategii biznesowej napotyka trzy podstawowe ograniczenia, którymi są: koncentracja przede wszystkim na ekonomii firmy i jej branży, pomijanie możliwości budowy ekosystemu relacji, którego wszyscy członkowie wygrywają w rezultacie wymiany, oraz założenie o predefiniowanej strategii pomimo niepewności i ryzyka [Ramaswamy, Gouillart, 2010, s. 100-109]. Tradycyjnie rozumiana rynkowa orientacja przedsiębiorstwa skutkuje najczęściej skupianiem się organizacji na zaspokajaniu wcześniej zidentyfikowanych potrzeb klientów [Dahlsten, 2003, s. 73-77; Slater, 2001, s. 230-232]. Takie podejście rzadko przyczynia się do kreacji innowacyjnych i przełomowych produktów, utrudnia przekazanie użytecznych informacji zwrotnych od klientów, ogranicza uzyskanie dostępu, zrozumienie i zaspokojenie potrzeb klientów. Tymczasem współcześni klienci nie są biernymi i posłusznymi odbiorcami rynkowych ofert przedsiębiorstw, wręcz przeciwnie – dzięki globalizacji, digitalizacji, interaktywnej komunikacji i technologiom informacyjnym, mediom społecznościowym oraz wszechobecnym możliwościom komunikowania się są aktywnymi uczestnikami gry rynkowej oraz procesu tworzenia wartości. Są zarówno uczestnikami, jak i celami tych działań. Aktywne uczestnictwo klientów w tworzeniu wartości wpisuje się w koncepcję budowania sukcesu rynkowego organizacji poprzez tworzenie trwałych relacji z jej klientami. Współtworzenie wartości dla klienta jest formą biznesowej strategii przedsiębiorstwa, której istota sprowadza się do wspólnego opracowywania i rozwoju nowych propozycji rynkowych wspólnie z klientami.

W ostatnich latach jesteśmy świadkami dynamicznego rozwoju branży gamingowej i podmiotów w niej działających. Za sukcesem każdej gry wideo – oprócz pracy i zaangażowania konkretnego studia – stoją również odbiorcy produktu (klienci). Jest to międzynarodowa społeczność, gdzie nie istnieją ramy wieku, pochodzenia czy ról społecznych. Co prawda można dzielić gry wideo na podstawowe kategorie, takie jak dedykowane dla dzieci i młodzieży lub dorosłych, jednak nie sposób określić zamkniętego kręgu odbiorców konkretnego produktu. Powyższe sprawia, że przedsiębiorstwa branży gamingowej stoją przed niezwykle wyzwaniami – przygotowaniem produktu, który trafi do zróżnicowanej i niesprecyzowanej z góry grupy użytkowników.

Pierwszym celem rozdziału jest przedstawienie teoretycznych założeń koncepcji strategii przedsiębiorstwa opartej na relacjach z klientami. Należy w tym miejscu zaznaczyć, iż relacje z klientami są tylko jednym z przykładów z całej gamy relacji z interesariuszami organizacji, które mogą stanowić o sukcesie finansowym i poprawie pozycji konkurencyjnej zarówno pojedynczego podmiotu, jak i całej branży. Drugi cel przedstawionych rozważań dotyczy empirycznej analizy podaży i popytu w branży gamingowej. Wykorzystując dane zawarte w raporcie „Kondycja Polskiej Branży Gier 2020”, zaprezentowano wybrane elementy strategicznej analizy klientów przedsiębiorstw branży gier, które jako jedne z nielicznych osiągnęły sukces w niepewnych czasach pandemii. Okazuje się, że budowanie, stałe podtrzymywanie i rozwijanie relacji z klientami (czy wręcz fanami) tej branży skutkuje ogromnym sukcesem rynkowym nie tylko w Polsce, ale także w skali globalnej mimo trwania koronakryzysu.

2. Istota budowania strategii opartej na relacjach z klientem

Obecnie w obliczu gwałtownego przyspieszenia zmian zachodzących we współczesnym świecie, wzmożonej konkurencji, rewolucji technologicznej, swobodnego przepływu kapitału oraz wzrastającej niepewności otoczenia biznesowego przedsiębiorstwa są zmuszone przewartościować swój dotychczasowy sposób działania. Przetrvanie przedsiębiorstwa, osiąganie wzrostu oraz zysku, maksymalizowanie jego wartości są jedynie możliwe pod warunkiem ukierunkowania na budowę wartości klienta – nabywcy i konsumenta. Zdaniem Ph. Kotlera [2004, s. 32]: „(...) przedsiębiorstwa, które pragną wygrywać, czy nawet jedynie przetrwać na rynku, potrzebują nowej filozofii. Jak podkreśla, tylko przedsiębiorstwa nakierowane na klienta mogą odnieść sukces (...)”. Współczesne przed-

siębiorstwo nie może się koncentrować jedynie na wytwarzaniu produktów (czyli na mechanice wytwarzania produktów), lecz musi stale uczyć się pozyskiwania klientów, a więc musi stawać się coraz bardziej sprawnym w mechanice rynku. Na rolę klientów we współczesnej organizacji zwracają uwagę także C.K. Prahalad i V. Ramaswamy [2005, s. 65-67]. Stwierdzają oni, że konkurencja wynika obecnie z całkowicie nowego podejścia do tworzenia wartości, opartego na współtworzeniu wartości przez klientów firmy. Istota klienta, jako współtwórcy wartości przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – jego sukcesu, wiąże się z odejściem od oddzielenia funkcji i zarządzania produkcją od funkcji konsumpcji oraz traktowania rynku jako forum wymiany wartości między firmą i klientem. Zdaniem Ramaswamy’ego i Gouillarta [2010, s. 100-109] w tradycyjnym projektowaniu procesów tworzenia wartości dąży się przede wszystkim do spełnienia określonego zestawu wymagań klienta i koncentruje na usprawnieniu istniejących procesów w tym zakresie. W tym przypadku wartość dla klienta jest najczęściej jednostronnie kreowana przez firmę, a jej wymiana ma miejsce na rynku. Tymczasem w proaktywnym podejściu podstawowym celem jest uwzględnienie interesów wszystkich klientów, koncentracja na ich doświadczeniach, wzajemnych relacjach i oddziaływaniu. Do zbioru podstawowych czynności, leżących po stronie organizacji w procesie współtworzenia wartości z klientami, należy zaliczyć przede wszystkim:

- identyfikację zaangażowanych w dany proces klientów,
- zrozumienie i określenie aktualnych interakcji pomiędzy przedsiębiorstwem i jego klientami,
- stworzenie przestrzeni pozwalającej na dzielenie się doświadczeniami i kreację sposobów ulepszania tych doświadczeń,
- budowę platform integrujących przedsiębiorstwo i jego klientów, pozwalających na wzajemne interakcje i dialog w celu generowania nowych pomysłów.

Taki sposób działania powoduje zasadniczą zmianę w filozofii tworzenia wartości dla klienta – od tradycyjnej, polegającej na towarach i usługach projektowanych przez przedsiębiorstwo, do nowoczesnych platform opierających się na wspólnych doświadczeniach, od jednostronnego przygotowywania propozycji rynkowych do budowania tzw. doświadczeń współtworzenia, co staje się początkiem transformacji strategii przedsiębiorstwa w kierunku odkrywania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej opierających się współtworzeniu wartości dla klienta (tabela 2) [Ramaswamy, 2008, s. 9-14; Ramaswamy, Gouillart, 2010, s. 100-109].

Tabela 2. Migracja od tradycyjnej wymiany do współtworzenia wartości

Wyszczególnienie	Tradycyjna wymiana	Współtworzenie wartości
Cel interakcji	Pozyskanie wartości ekonomicznej	Doświadczenia współtworzenia oraz pozyskanie wartości ekonomicznej
Umiejscowienie interakcji	Jednorazowo na końcu łańcucha wartości	Wielokrotnie, w dowolnym miejscu i czasie w systemie
Relacja firma–konsument	Oparta na transakcji	Zestaw interakcji i transakcji skupionych na serii doświadczeń współtworzenia
Perspektywa wyboru	Różnorodność produktów, cech i funkcjonalności, wydajności produktów i procedur operacyjnych	Doświadczenie współtworzenia oparte na interakcjach między wieloma kanałami, opcjami, transakcjami i relacją ceny do doświadczenia
Wzór interakcji między firmą a konsumentem	Pasywny, inicjowany przez firmę, jeden do jednego	Aktywny, inicjowany przez firmę lub klienta, jeden do jednego lub jeden do wielu
Koncentracja na jakości	Jakość procesów wewnętrznych i oferty firmy	Jakość interakcji klient–firma i doświadczenia współtworzenia

Źródło: Prahalad, Ramaswamy (2004a, s. 4-9).

Związki występujące między firmą a konsumentami ulegają więc zmianom polegającym m.in. na odejściu od relacji jedno- do dwu- lub wielokierunkowych w zakresie komunikacji, kontroli wymiany, podejmowania decyzji i uwzględniania różnych punktów widzenia, co redukuje konieczność dopasowywania się konsumenta do oferty przedsiębiorstwa i pozwala na współtworzenie spersonalizowanego doświadczenia konsumowania zintegrowanego ze środowiskiem budowania doświadczeń organizacji [Prahalad, Ramaswamy, 2004b].

3. Branża gamingowa w Polsce w czasie pandemii COVID-19 – kilka faktów

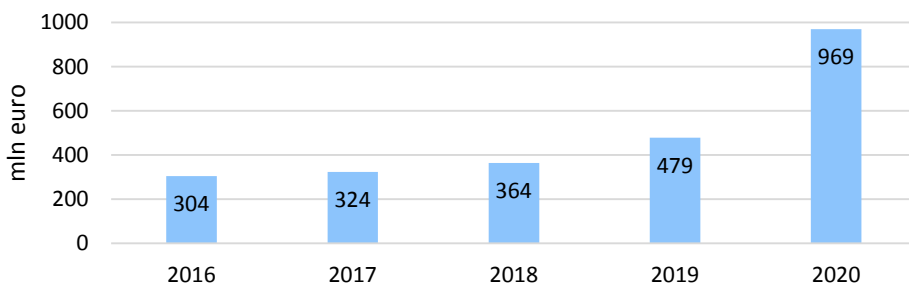
Sektory kulturalny i kreatywny odgrywają ważną, choć nie zawsze zauważaną rolę w rozwoju gospodarczym i społecznym, tworzeniu miejsc pracy i rozwoju innowacyjności. Analizując liczne publikacje oraz dane statystyczne, niewątpliwie można stwierdzić, iż sektory te jako całość zostały, obok sektora turystycznego, najmocniej dotknięte skutkami kryzysu wywołanego pandemią COVID-19 [www 1; www 2]. Negatywne skutki koronakryzysu nie dotknęły wszystkich podmiotów sektorów kultury i kreatywnego w takim samym stopniu. Stosowane lockdowny spowodowały zamknięcie wielu tysięcy placówek muzealnych na całym świecie oraz globalny spadek przychodów biletowych w ki-

nach. Rezygnacja z organizacji setek festiwali filmowych, muzycznych, księgarskich czy wystaw sztuki była dotkliwa nie tylko dla samych organizatorów, ale i całego łańcucha firm współpracujących, odpowiadających za przygotowanie infrastruktury, catering itp. Kompletnie zakłócony został także cykl planowania festiwali i koncertów, produkcji filmów, seriali i albumów muzycznych [Żak, 2021, s. 18-27].

Na tle tych informacji banża gamingowa wydaje się zdecydowanie odróżniać, zarówno na rynku światowym, jak i w Polsce. Można wręcz przekornie stwierdzić, że cyfrowa rozrywka zyskała na zainteresowaniu za sprawą pandemii COVID-19. O znaczeniu branży gier na świecie niech świadczy choćby fakt, iż jest ona już znacznie większa od muzycznej i filmowej. Światowy rynek gier w ciągu dwóch dekad z niszowej gałęzi stał się potężnym biznesem i ważnym elementem kultury masowej. Najlepiej skalę przychodów generowanych przez ten rynek odzwierciedla jego porównanie z branżą muzyczną i filmową. Wartość światowego rynku gier w 2020 r. szacuje się na poziomie 174,9 mld USD, podczas gdy branża muzyczna to przychody rzędu 20,2 mld USD, a branża filmowa 42,2 mld USD, co oznacza, że przychody z gier blisko trzykrotnie przekroczą zsumowaną wartość rynku muzycznego i filmowego [Krampus-Sepielak i in., 2021, s. 7].

Obecnie w Polsce aktywnie działa około 470 podmiotów zajmujących się produkcją oraz wydawaniem gier wideo. Wiele z nich to niewielkie zespoły zajmujące się produkcją niskobudżetowych tytułów, ale nie brakuje również większych firm, w tym takich, które swoimi rozmiarami i ambicjami konkurują z liderami światowego rynku. Najważniejsze z nich to: CD PROJEKT, Techland, polski oddział Huuuge Games, 11 bit studios, Ten Square Games, PlayWay, Bloober Team oraz People Can Fly [Marszałkowski, Biedermann, Rutkowski, 2021, s. 7].

W 2020 r. przychody polskiej branży gier wyniosły 969 mln euro. Oznacza to, iż weszliśmy do pierwszej dwudziestki najbardziej dochodowych rynków na świecie, zajmując 19. miejsce (jest to awans o 4 miejsca w porównaniu do 2017 r.). Ważniejszy od samej lokaty jest jednak trend. Wartość polskiego rynku gier rośnie z roku na rok szybciej niż w krajach zachodnich i szacuje się, że już w 2022 r. przekroczy miliard dolarów (rys. 2).



Rys. 2. Przychody branży gamingowej w Polsce w latach 2016-2020

Źródło: Opracowano na podstawie: Marszałkowski, Biedermann, Rutkowski [2021, s. 10].

O tym, że w branży gamingowej dobrze się dzieje, mogą świadczyć dane z polskiego rynku giełdowego. Między styczniem 2019 a sierpniem 2020 r. polskie firmy związane z grami wideo cieszyły się bardzo dużą popularnością na giełdzie – zarówno na głównym parkiecie GPW, jak i na zrzeszającym mniejsze firmy rynku akcji New Connect. Pomiedzy 2 stycznia 2019 a 10 sierpnia 2020 r. wyceny akcji 26 notowanych w tym okresie spółek giełdowych związanych z branżą gier wideo uległy wzrostowi. W przypadku szesnastu z nich wzrosty wyniosły więcej niż 100%, a przy ośmiu wzrost wartości akcji był większy niż 400%. Choć w marcu 2020 r. ceny akcji wielu spółek drastycznie spadły ze względu na kryzys spowodowany pandemią koronawirusa, panika na rynku okazała się bardzo krótkotrwała i już w kwietniu wyceny wielu firm osiągały nowe szczyty. W 2020 r. na rynku giełdowym w Polsce były notowane 64 spółki zajmujące się grami, o 20 więcej niż w roku poprzednim. Aż 73% z nich zanotowało w 2020 r. zarówno znaczący wzrost przychodów, jak i zysków netto [www 2]. Wśród największych spółek należy wymienić: CD Projekt, The Square Games, Huuuge Games, BoomBit, PlayWay, People Can Fly, Creepy Jar, Bloober Team, All iN! Games, Forever Entertainment, 11 bit studios.

Polska to dziewiąta najczęściej pojawiająca się wersja językowa w grach wideo. Wyprzedziliśmy pod tym względem Koreę i gonimy Japonię. Gry wideo to jedyny towar sektorów kultury i kreatywnego, w przypadku którego możemy pochwalić się korzystnym bilansem handlowym. Według raportu „The Game Industry of Poland 2021” Polska to eksporter netto, co jest nie tylko bardzo korzystnym zjawiskiem ekonomicznym, ale również zalicza nasz kraj do wąskiego klubu państw o bardzo dużym potencjale produkcyjnym w tym nowoczesnym obszarze gospodarki. Polskim grom relatywnie łatwo trafić w gusta masowego odbiorcy na świecie, co pokazują międzynarodowe sukcesy takich marek, jak Wiedźmin 3, Fishing Clash, The Outriders czy Car Mechanic Simulator 2021. Przychody polskich wydawców gier aż w 97% pochodzą z eksportu, głównie do

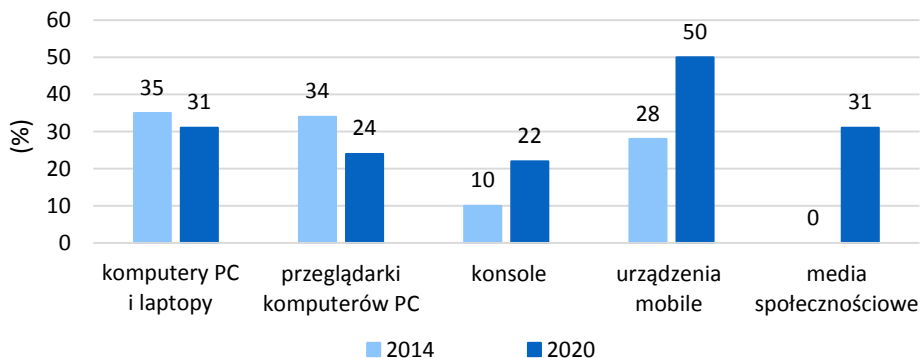
graczy z USA (około 50%), Unii Europejskiej (około 37%) oraz rynku azjatyckiego (około 10%), w tym Chin [Marszałkowski, Biedermann, Rutkowski, 2021, s. 19].

Szacuje się, że polska branża gamingowa zatrudnia obecnie ponad 12 tys. osób, przy czym 74% stanowią mężczyźni, niemal 50% pracowników nie przekroczyło 30 lat, 74% pracowników ma wykształcenie wyższe, 45% zatrudnionych pracuje w firmie krócej niż dwa lata, a 48% firm zatrudnia obcokrajowców (najczęściej z Ukrainy, Białorusi, USA i Francji). Przedsiębiorstwa starają się dbać o podnoszenie kwalifikacji zawodowych swoich pracowników, o czym świadczy fakt, iż 60% firm oferuje im dopłaty do udziału w konferencjach i szkoleniach [Krampus-Sepielak i in., 2021, s. 86-135].

4. Charakterystyka klienta branży gamingowej i budowanych z nim relacji

Nie sposób mówić o rozwoju branży gamingowej w Polsce bez odniesienia do graczy. Warto więc przeanalizować kilka podstawowych charakterystyk. Zgodnie z danymi raportu „The Game Industry of Poland 2021” w Polsce odnotowano około 20 mln zadeklarowanych graczy, z czego 80% to dorośli, a 49% stanowią kobiety [Marszałkowski, Biedermann, Rutkowski, 2021, s. 38]. Szacuje się, że wśród polskich internautów w wieku 15-65 lat nieco ponad $\frac{3}{4}$ z nich jest aktywnymi graczami. Gracze mają do swojej dyspozycji różne platformy, takie jak: komputery PC i laptopy, przeglądarki komputerów PC, konsole, urządzenia mobile (smartfony i tablety) oraz media społecznościowe. W 2021 r. wśród polskich graczy największą popularnością cieszyły się urządzenia mobilne (50%), media społecznościowe (31%) oraz komputery PC i laptopy (31%), przy czym mogą grać na więcej niż jednej platformie. Wysoki udział gier na urządzeniach mobilnych jest naturalną konsekwencją tego, iż są one w powszechnym użytku i towarzyszą nam nieomal w każdej chwili (rys. 3).

W 2020 r. wzrósł odsetek kobiet grających na wszystkich pięciu platformach w stosunku do lat ubiegłych. Świadczy to o tym, że Polki nie tylko grają częściej, ale też są graczami cross-platformowymi. Panie zdominowały platformę mobilną, gdzie stanowią 52% wszystkich graczy, oraz platformę gier społecznościowych (54%). Warto podkreślić bardzo duży wzrost wśród Polek korzystających z konsol, z 27% w 2019 do 42% w 2020 r. Wpływ na taki wynik miał lockdown spowodowany pandemią COVID-19 oraz ogólne zwiększenie częstotliwości grania przez 1/3 dorosłych Polaków. Mężczyźni tradycyjnie dominują w przypadku gier instalowanych na komputerach osobistych (64%), konsolowych (58%) oraz gier dostępnych na platformach przeglądarkowych (55%).



Rys. 3. Struktura graczy pod względem poszczególnych platform w 2014 i 2020 r.

Źródło: Opracowanie na podstawie: Krampus-Sepielak i in. [2021, s. 47].

Analizując graczy w Polsce w 2020 r., należy stwierdzić, iż aż 36% z nich mieszka na terenach wiejskich, sumarycznie rzecz ujmując 50% z nich zamieszkuje tereny do 200 tys. mieszkańców, a w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców mieszka pozostałe 14%.

Cyklicznie prowadzone badania wskazują, iż około 84% graczy pozytywnie oceniło swoją sytuację materialną. Swoją sytuację jako „ostrożnie pozytywną” oceniło 47% badanych graczy, przyznając, że wystarcza im pieniędzy na wszystkie codzienne potrzeby, lecz nie mogą sobie pozwolić na więcej. 35% badanych uznało, że posiada wystarczające fundusze na codzienne wydatki i może zaoszczędzić pewne sumy. 2% graczy zadeklarowało, że są zamożni i nie muszą oszczędzać nawet w przypadku dużych wydatków. 12% ankietowanych oceniło swoją sytuację finansową jako złą, przy czym odsetek osób, które przyznały, że „nie wystarcza im nawet na podstawowe potrzeby”, wyniósł 3%. To istotna zmiana w porównaniu z 2019 r., kiedy to negatywnie swoją sytuację finansową oceniło 24% grających Polaków.

Biorąc pod uwagę wykształcenie wśród polskich graczy, w grupie wiekowej 15-65 lat dominują osoby z wykształceniem średnim, które stanowią 42%, drugie miejsce zajmują osoby z wykształceniem wyższym (31%), w dalszej kolejności są gimnazjaliści (17%) i w końcu osoby z wykształceniem podstawowym (10%). W 2020 r. aż 61% ankietowanych w wieku 15-65 lat miało stałą pracę (o 10% więcej niż w roku poprzednim). To szczególnie istotna zmiana z punktu widzenia siły nabywczej polskich graczy. Studenci oraz osoby na emeryturze stanowią 8% grających Polaków. Z kolei 6% to osoby bezrobotne lub zajmujące się domem, 7% graczy posiadało pracę dorywczą, 5% ankietowanych stanowili uczniowie, a 2% osoby na urloпах macierzyńskich i rodzicielskich.

Na podstawie zebranych danych dotyczących graczy w Polsce można wyabstrahować trzy zasadnicze ich profile: menedżerowie, „białe kołnierzyki” i „niebieskie kołnierzyki”. Ich syntetyczną charakterystykę zawiera tabela 3.

Tabela 3. Trzy główne profile graczy w Polsce

Typ gracza	Charakterystyka
Menedżerowie	To na ogół mężczyźni z wyższym wykształceniem, w wieku od 35 do 44 lat, którzy w ciągu miesiąca instalują od 1 do 4 gier na swoich komputerach osobistych. Kilka razy w tygodniu sięgają też po tytuły mobilne
„Białe kołnierzyki”	W grupie tej dominują kobiety z wyższym wykształceniem, zamieszkujące miasta powyżej 500 tys. mieszkańców. „Białe kołnierzyki” to ciekawy przypadek graczy z uwagi na to, że mieszczą się w nich dwie odmienne grupy wiekowe. Pierwsza to osoby w wieku od 25 do 34 lat, a druga to gracze powyżej 55. roku życia. Graczy charakteryzuje wieloplatformowość, lecz mimo wszystko najczęściej grają na komputerach osobistych i urządzeniach mobilnych (smartfony i tablety)
„Niebieskie kołnierzyki”	Pracownicy fizyczni (tzw. niebieskie kołnierzyki), to głównie mężczyźni z wykształceniem podstawowym lub średnim, w wieku od 15 do 55 lat. Pochodzą z mniejszych miejscowości oraz terenów wiejskich. Charakteryzuje ich cross-platformowość i wysokie zaangażowanie w elektroniczną rozrywkę. „Niebieskie kołnierzyki” są najbardziej aktywnie korzystającą z gier grupą Polaków

Źródło: Opracowanie na podstawie: Krampus-Sepielak i in. [2021, s. 52].

Głównymi powodami, dla których polscy gracze sięgają po gry, są: chęć relaksu i radzenia sobie ze stresem (jest to najczęstsza odpowiedź w przypadku trzech z pięciu platform sprzętowych, tj. gier instalowanych na komputerach osobistych, gier przeglądarkowych i gier konsolowych), z nudy dla zabicia czasu, dla emocji, adrenaliny i rywalizacji oraz żeby się czegoś nauczyć lub rozwinać jakąś umiejętność. Nieco rzadziej gracze wskazywali na możliwości wcielenia się w nowe role, postaci i możliwość spotkania z innymi graczami.

Warto podkreślić, iż w czasie pandemii wzrosło zainteresowanie grami jako formą spędzania czasu. 31% badanych dorosłych graczy w Polsce zadeklarowało, że w związku z sytuacją epidemiologiczną gra częściej niż zwykle. Trendy obserwowane na polskim rynku pokrywają się z trendami w innych krajach – największy przyrost zanotowano w USA (46%), we Francji (41%), w Wielkiej Brytanii (28%) i Niemczech (23%).

Bazując na deklaracjach graczy z pierwszych miesięcy 2020 r., zauważono, że wynikające z lockdownu częstsze granie nie przełożyło się na zwiększone wydatki. W przypadku większości graczy poziom wydatków nie uległ zmianie. Odsetek odpowiedzi dotyczący zwiększenia wydatków wynosił średnio rzecz biorąc około 13%. W dobie niepewności co do stałości zatrudnienia i kondycji gospodarki część z graczy zdecydowała się na oszczędności. Z drugiej strony

popularne w Polsce gry w modelu *free-to-play* pozwalają na wiele godzin rozrywki bez angażowania środków finansowych. Część graczy zdecydowała się na powrót do gier zakupionych w przeszłości lub produkcji otrzymanych w ramach rozdawnictwa, w które wcześniej mogli nie mieć okazji zagrać [Marszałkowski, Biedermann, Rutkowski, 2021, s. 85].

Ważnym mechanizmem budowania trwałych relacji z klientem branży gier jest gamifikacja (grywalizacja). Najprościej to tłumacząc, chodzi o motywowanie i nagradzanie „za osiągnięcia”, o wykorzystanie systemu bonusów, które dają graczowi korzyści, ale też budują lojalność i związują go z marką czy firmą, skłaniając do powrotów. Grywalizacja często przyczynia się do ulepszenia komunikacji między klientem a firmą. Dzięki temu mechanizmowi klient dostaje coś więcej niż tylko suchą informację o produktach lub usługach firmy. Czuje się doceniony. Grywalizacja powoduje, że przedsiębiorstwo zaczyna kreować długofalową współpracę opartą na przyjemności i zabawie [Wrona, 2013, s. 233-245].

Gra, poza tym, iż ma za zadanie przede wszystkim przynieść graczom satysfakcję z poświęconego na rozgrywkę czasu, powoduje jeszcze coś więcej. Gracze często utożsamiają się z sympatykami czy fanami serii gier wideo (lub samego studia), wyrażając potrzebę uczestniczenia we współtworzeniu ulubionej gry oraz całej społeczności dzielącej wspólną pasję. Popularnością cieszą się wszelkie eventy angażujące publiczność, konkursy, premiery gier, konferencje czy nawet publikacje teaserów i zwiastunów. Biorąc pod uwagę złożoność pełnionych funkcji, wpływ i stopień zaangażowania społeczności graczy na losy produktu i samą branżę gamingową (np. kolejne wydania, wznowienia), można śmiało uznać graczy za unikatową grupę konsumentów, łączącą wysoki poziom osobistego zaangażowania z możliwym realnym wpływem na produkt i jego sukces.

Za sukcesem podmiotów branży gamingowej stoją niewątpliwie wieloletnie relacje budowane z szeroką grupą klientów, tj. graczami czy modderami [Munch, 2013, s. 1-4]. Producenci gier na różnych etapach procesu ich tworzenia wykorzystują potencjał kreatywności, zdolności technicznych, zdolności artystycznych, czasem także zasoby finansowe członków społeczności graczy. Uwzględniając kolejne fazy procesu tworzenia gry, można wyróżnić różne rodzaje relacji tworzonych ze społecznością graczy (tabela 4).

Tabela 4. Typy relacji z klientami branży gier

Faza	Typ relacji
1	2
Projektowanie i tworzenie gry	Relacje współtworzenia o charakterze crowdsourcingu, czyli gromadzenie pomysłów, inspiracji, koncepcji gry, ścieżki dźwiękowej
	Relacje współtworzenia o charakterze crowdfundingu, czyli gromadzenie środków finansowych na produkcję gry

cd. tabeli 4

1	2
Testowanie prototypu gry	Relacje współtworzenia mające charakter innowacji typu lead user, czyli testowanie prototypów gier w trakcie produkcji. Wyróżnia się: <ul style="list-style-type: none">• testy alfa, które służą wykryciu błędów inżynierskich i technicznych oraz pozyskaniu opinii na temat ogólnej jakości projektowanej gry• testy beta, które służą wykrywaniu ewentualnych błędów inżynierskich i technicznych oraz pozyskiwaniu opinii o ogólnej jakości gry, łącznej ocenie aspektów technicznych, wizualnych i artystycznych, o przygotowaniu gry od strony potencjalnej skuteczności marketingowej i dystrybucyjnej Tego typu powiązania z graczami–testerami służą szybkiemu oraz względnie tanemu wykrywaniu błędów w prototypach gier oraz wprowadzaniu niezbędnych modyfikacji jeszcze przed premierą danego tytułu na rynku
Sprzedaż gry	Relacje współtworzenia mające charakter innowacji typu user driven, czyli systematyczne wprowadzanie poprawek i nakładek na grach już opublikowanych

Źródło: Opracowanie na podstawie: Klimas [2015, s. 59-61].

Warto dodać, że w branży gier relacje społeczne mają kluczowe znaczenie dla wszystkich działających w niej podmiotów. Dla osiągnięcia sukcesu rynkowego istotne znaczenie mają zarówno formalne, jak i nieformalne relacje utrzymywane z profesjonalistami, np. menedżerami, pracownikami kreatywnymi, jak również nieprofesjonalistami (użytkownikami i pasjonatami gier). Oznacza to, iż ważną rolę odgrywają zarówno relacje utrzymywane w ramach wspólnoty praktyków służące pozyskiwaniu głównie wiedzy profesjonalistów, niezbędnej do rozwiązywania istniejących problemów, jak i wspólnoty klientów służące pozyskiwaniu wiedzy istotnej dla wyznaczania trendów rozwojowych na przyszłość [Strużyna, Spałek, 2012, s. 58-79].

5. Podsumowanie

W ostatnich latach na europejskich i światowych rynkach widoczne są znaczne zmiany spowodowane różnymi procesami, takimi jak globalizacja, rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych czy pojawiające się kryzysy gospodarcze. Swoje piętno odcisnęło także zjawisko bez precedensu w ostatnich stu latach – pandemia COVID-19. To ostatnie wydarzenie z jednej strony zagroziło istnieniu wielu organizacji, lecz z drugiej strony otworzyło przed nimi wiele nowych możliwości biznesowych.

Tworzenie i realizacja skutecznej strategii w czasach koronakryzysu nie jest sprawą łatwą. Tym ważniejsze jest wdrażanie koncepcji, które pozwalają w jak

najlepszy sposób uwrażliwić organizację na potrzeby klientów i tworzyć dla nich wyjątkowe propozycje wartości.

Współtworzenie wartości dla klienta jest formą biznesowej strategii przedsiębiorstwa, której istota sprowadza się do wspólnego opracowywania i rozwoju nowych propozycji rynkowych wspólnie z klientami. Szacuje się że w branży gamingowej relacje współtworzenia ze społecznościami graczy są utrzymywane przez 62% podmiotów. Jest to nieco mniejszy odsetek w porównaniu do relacji z innymi podmiotami, np. organizacjami biznesowymi działającymi w sektorze (77%) czy podmiotami w ramach pozostałych sektorów kulturalnego i kreatywnego (69%) [Klimas, 2015, s. 55].

Scharakteryzowana społeczność graczy w Polsce wydaje się być interesującym zasobem, który może wzmocnić potencjał konkurencyjny branży gamingowej. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji rosnącego zapotrzebowania na wykwalifikowane kadry, które mogłyby zasilić zespoły pracowników w studiach branży gier.

Zaprezentowane w rozdziale treści skłaniają jednak do konstatacji, iż nie jest to zasób w pełni zbadany i wykorzystany z punktu widzenia jego wpływu na kreowanie innowacyjnych rozwiązań w badanej branży sektorów kultury i kreatywnego. Stąd wydaje się zasadne podjęcie dalszych badań nad procesem budowania relacji z klientami w branży gier i oceną ich wpływu na możliwość osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Rozdział IV

Rozwój marketingu cyfrowego w instytucjach kultury podczas pandemii COVID-19

Małgorzata Grząba

1. Wprowadzenie

Orientacja marketingowa początkowo dotyczyła wyłącznie podmiotów gospodarczych oraz zaspokajania potrzeb i pragnień klientów z sektora biznesowego. W ciągu ostatnich dziesięcioleci nastąpiła istotna zmiana w rozumieniu funkcji i roli orientacji marketingowej, która wiąże się nie tylko z rozwojem biznesu, ale również transformacją społeczeństwa obywatelskiego czy sektora publicznego, w tym instytucji kultury. Stosując orientację marketingową, instytucje kultury radykalnie zmieniły swoją strategię działania na rynku. Wcześniejszy model biznesowy, który był skoncentrowany na dobrach kultury, został przeorientowany na odwiedzających instytucje kultury [Mahony i in., 2017, s. 286-303].

Obecnie orientacja marketingowa w kulturze koncentruje się na zrozumieniu potrzeb i pragnień różnych odbiorców treści kulturowych. Według Hilla, O'Sullivan i O'Sullivan [2018] marketing kultury to zintegrowany proces zarządzania, który zapewnia dostawcy wzajemnie satysfakcjonujące relacje wymiany dóbr i wartości z klientami podczas realizacji celów organizacyjnych i artystycznych instytucji. Wdrażanie marketingu kulturowego pozwala na osiągnięcie harmonii między preferencjami klientów a instytucjami kultury w zamian za zorientowanie jednostek wyłącznie na przedmioty czy produkty. Orientacja marketingowa odgrywa kluczową rolę w przekazywaniu treści instytucji kultury do potencjalnych odbiorców. Z kolei marketing należy traktować jako narzędzie, dzięki któremu oczekiwany popyt na treści instytucji kultury przekłada się na rzeczywisty popyt. Dlatego menedżerowie marketingu kultury są zobligowani do dokładnego badania preferencji docelowych konsumentów oraz zrozumienia i postrzegania przez nich oferowanych dóbr kultury. Dzięki strategiom marke-

tingowym zarządzający mogą dokładnie dostosowywać metody działania w kulturze w celu oferowania możliwie najlepszych usług w najbardziej korzystny sposób dla wszystkich interesariuszy [Shahhosseini, Ardahaey, 2011, s. 230-234].

Wybuch pandemii COVID-19 wpłynął na zatarcie wyraźnej granicy w relacjach pomiędzy instytucjami kultury a ich użytkownikami. Dużą rolę odegrała tutaj komunikacja online z wykorzystaniem narzędzi marketingu cyfrowego. Przekazywanie treści online pozwalało na stałe utrzymywanie relacji pomiędzy kulturą a jej odbiorcami w trudnych warunkach realizacji wydarzeń i programów kulturalnych. Zatem celem rozdziału jest przedstawienie rozwoju marketingu cyfrowego i jego roli w kształtowaniu strategii działania instytucji kultury podczas pandemii COVID-19.

2. Rozwój marketingu cyfrowego w instytucjach kultury

Niedługo przed wybuchem pandemii Camarero i in. [2019] zastanawiali się, czy zewnętrzne relacje muzeów z grupami interesariuszy zależą od działań menedżerów i ich sposobów zarządzania oraz relacji wewnętrznych pomiędzy pracownikami w tych instytucjach. Autorzy potwierdzili, że bliskie relacje instytucji kultury z otoczeniem zewnętrznym wymagają zastosowania odpowiedniego modelu zarządzania kapitałem społecznym i występowania sprzyjającej spójności kultury wewnętrznej. Ponadto Camarero i in. [2019] dowiedli, że muzea publiczne zarządzane bezpośrednio przez jednostki rządowe są zbiurokratyzowane i nie zachęcają dyrektorów tych instytucji do promowania wśród pracowników spójności wewnętrznej oraz tworzenia relacji z klientami. Publiczne instytucje kultury budują silne partnerstwa na poziomie społeczności, w których działają w duchu demokracji i kultury dialogu. W ten sposób instytucje te silnie przyczyniają się do rozwoju tożsamości kulturowej miast i aktywności zgodnej z zasadami budowania marki miasta czy obszaru turystycznego.

Z kolei Lehman [2009] twierdziła, że na doświadczenia i odczucia odwiedzających instytucje kultury wpływa interakcja pomiędzy ogólną jakością usług, postrzeganą jako wypadkowa zainwestowanego czasu i pieniędzy, a zadowoleniem zwiedzających z ogólnych działań marketingowych występujących na poziomie instytucji kultury. Autorka w swoich badaniach starała się odpowiedzieć na następujące pytania:

- jakie czynniki odpowiadają za główne zmiany w sektorze muzealnym w ostatnich latach?

- jak zmienili się odwiedzający muzea?
- jak muzea zareagowały na zmiany zachodzące zarówno w społeczeństwie, jak i wśród zwiedzających?

Colbert i St James [2014] w badaniach nad funkcjonowaniem marketingu sztuki wyszczególnili trzy główne wyzwania stojące przed instytucjami kultury:

- wyzwanie dla tworzenia podażowego liniowego modelu procesu innowacyjnego pojawiającego się u podstaw marketingu sztuki;
- wyzwanie dla roli konsumentów jako współtwórców doświadczeń artystycznych;
- wyzwanie dla unikatowych aspektów zarządzania marketingiem sztuki, w tym branding produktów artystycznych, wycena produktów artystycznych, kultywowanie lojalności klientów oraz włączanie unikalnych źródeł finansowania, takich jak fundraising i sponsoring.

W celu poprawy ogólnych odczuć konsumentów w związku z korzystaniem z dóbr kultury wiele instytucji kultury systematycznie inwestuje w rozwój interaktywnych narzędzi, dzięki którym odwiedzający mają bezpośredni kontakt z treściami kulturowymi poprzez osobiste i spersonalizowane aktywne uczestnictwo w kulturze. Tak zorientowane działania instytucji kultury potwierdzają występowanie nowych trendów w kulturze, zgodnie z którymi kultura jest nie tylko twórcza, ale również pobudza kreatywność jednostek i społeczeństwa [Weber-Kainz, 2005, s. 31]. Już w pierwszych fazach rozwoju marketingu w instytucjach kultury koncentrowano się na konceptualizacji doświadczeń odwiedzających instytucje kultury. Z upływem czasu oferta instytucji kultury stawała się coraz bardziej zróżnicowana a marketing tych instytucji zaczął się koncentrować na wartościach dodanych dla konsumentów z tytułu korzystania z dóbr kultury oraz budowaniu lojalności i świadomości marki w docelowej grupie odbiorców. Instytucje kultury od zawsze zaspokajały potrzeby dostarczania niezwykłych, niepowtarzalnych i ekskluzywnych doznań, które pochłaniały odwiedzających swoją wyjątkowością i nad wyraz emocjonalną, multisensoryczną i estetyczną naturą [Hume, 2011, s. 71-94].

Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych ma zastosowanie niemal we wszystkich dziedzinach ludzkiej działalności, a także w marketingu publicznych instytucji kultury. Media cyfrowe, dzięki swojej interaktywności, multimedialności i możliwości komunikacji z użytkownikami w czasie rzeczywistym, stanowią dla współczesnych instytucji kultury bardzo ważne narzędzie komunikacji marketingowej, zwłaszcza w zakresie pozyskiwania nowych zwiedzających i budowania relacji lojalnościowych z dotychczasowymi konsumentami tych instytucji.

Transformacja cyfrowa to główny element ogólnej strategii biznesowej, ponieważ ma kluczowe znaczenie dla sukcesów lub porażek podejmowanych działań. Odpowiednie technologie, a także ludzie, procesy i operacje, umożliwiają szybkie reagowanie na zagrożenia i szanse oraz spełnianie nowych, zmieniających się potrzeb klientów. Dzięki temu przygotowują one organizacje na przyszły rozwój i sprzyjają wdrażaniu innowacji. Transformacja cyfrowa polega na wprowadzaniu zmian na wszystkich poziomach działania podmiotu od wykorzystania technologii cyfrowych do poprawy jednego, wybranego procesu, produktu lub usługi, aż po zmianę całej logiki pracy i sposobu, w jaki instytucje kultury tworzą wartości dla swoich klientów. Podejmowane działania w ramach transformacji cyfrowej pozwalają na rozwój i przetrwanie na rynku. Mazzone [2014] dowodzi, że współczesne przedsiębiorstwo albo decyduje się na rozwój cyfrowy, albo może się liczyć ze zniknięciem z rynku. Kreutzer określa transformację cyfrową jako „Digital Darwinism”, czyli ewolucję jednostki w kierunku przetrwania lub wyginięcia w zależności od zdolności firmy do przystosowania się do nowego środowiska cyfrowego [Kreutzer, 2019].

Postęp technologiczny doprowadził do powstania zupełnie nowych i odmiennych wzorców komunikacji marketingowej między dostawcami towarów i usług, w tym instytucjami kultury, a odbiorcami kultury. Termin „marketing cyfrowy” ewoluował od marketingu produktów i usług za pomocą kanałów cyfrowych do wykorzystywania technologii cyfrowych w celu pozyskiwania i budowania preferencji konsumentów, promowania marek, utrzymania konsumentów i zwiększania sprzedaży. Marketing cyfrowy można zdefiniować jako proces mający na celu rozpoznanie i zaspokojenie pragnień i potrzeb potencjalnych klientów docelowych za pomocą technologii informacyjno-komunikacyjnych, z wykorzystaniem przede wszystkim Internetu. Biorąc pod uwagę fakt, że żyjemy w cyfrowym świecie, w którym dominuje konsumpcjonizm, rozwój Internetu zmienił i udoskonalił sposób prowadzenia działalności [Krajnović, Gospić, Sikirić, 2017, s. 209-221]. Marketing cyfrowy to elastyczny, oparty na technologii proces, w ramach którego firmy współpracują z konsumentami i partnerami, aby wspólnie tworzyć, komunikować się, dostarczać i utrzymywać wartości dla wszystkich interesariuszy [Kreutzer, 2019].

W porównaniu z tradycyjnym marketingiem marketing cyfrowy umożliwił interaktywność i łączność z odbiorcami produktów i usług. E-mail, wiadomości SMS i portale społecznościowe, takie jak Facebook, Myspace czy LinkedIn, pozwoliły na łączenie ludzi o podobnych poglądach i zainteresowaniach na całym świecie, niezależnie od ich położenia geograficznego czy strefy czasowej. Społeczności wirtualne są tworzone dzięki interaktywności i wzajemnym powiązaniom ludzi, którzy mają wspólne postawy, wartości i upodobania. Według

Wellsa sieci społecznościowe nie mogłyby istnieć bez mediów społecznościowych. Sieci społecznościowe są traktowane jako platformy, które skupiają się na relacjach między osobami o wspólnych zainteresowaniach, powiązaniach i działaniach, podczas gdy media społecznościowe są określane jako środek komunikacji, który umożliwia ludziom docieranie do innych i wpływanie na nich. Wymienione cechy marketingu cyfrowego znacznie ułatwiają poznawanie postaw poszczególnych grup społecznych oraz kształtują proces segmentacji, targetowania i pozycjonowania na rynku, a także rozwój ukierunkowanej komunikacji marketingowej charakterystycznej dla mediów cyfrowych innych niż media masowe, tj. radio czy telewizja [Constantinides, Fountain, 2008, s. 231-244].

Ostatnimi czasy częstotliwość komunikacji marketingowej z klientami znacznie wzrosła, ponieważ technologie informacyjno-komunikacyjne przyspieszyły i ułatwiły proces tworzenia, publikowania, uzyskiwania dostępu i korzystania z treści cyfrowych. Z tego powodu poziom świadomości konsumentów na temat różnych produktów, usług lub programów znacznie wzrósł w stosunkowo krótkim czasie od ujawniania informacji. Według Ryana i Jonesa stwarza to podstawy do eliminowania asymetrii informacji i rozwijania marketingu relacji [Ryan, Jones, 2009].

Cyfrowa (r)ewolucja doprowadziła do znacznego wzrostu ilości informacji dostępnych dla jednego użytkownika, a wyszukiwanie wszystkich dostępnych charakterystyk produktu często powoduje spadek zainteresowania konsumenta, a także niemożność zgłębienia kluczowych informacji. Aby ułatwić i polepszyć jakość informacji przekazywanych internautom, w systemach online są dodawane filtry, które zawężają wyniki wyszukiwania zgodnie z zainteresowaniami i preferencjami użytkowników. Spersonalizowane funkcje wyszukiwania pomagają wyeliminować niepotrzebne i nieistotne dla użytkownika treści. Ze względu na selektywność informacji dostępnych dla użytkowników zadaniem personelu marketingu cyfrowego jest uatrakcyjnienie treści i zainteresowanie docelowych odbiorców na tyle, aby przykuć ich uwagę [Rancati, Gordini, 2014, s. 92-104].

W tradycyjnej komunikacji marketingowej dostawca produktów i usług jest głównym inicjatorem komunikacji, a potencjalni konsumenci są biernymi odbiorcami przekazu. W erze marketingu cyfrowego zmieniają się wzorce komunikacji, a potencjalni konsumenci mogą kilkakrotnie analizować komunikat nadawcy, wysyłać recenzje lub udostępniać treści użytkownikom, z którymi są związani w społeczności cyfrowej. Demokracja mediów cyfrowych znajduje odzwierciedlenie w debatach publicznych, forach, sondażach, treściach publikowanych przez użytkowników konkretnych produktów do wglądu pozostałych potencjalnych klientów w ramach sieci. Wszystkie wymienione cechy Internetu jako medium znacząco zwiększają siłę przetargową użytkowników na rynku.

Era marketingu cyfrowego prowadzi do istotnej zmiany w rozwoju relacji między dostawcami a potencjalnymi użytkownikami ich dóbr i usług. Dzięki temu media społecznościowe stały się wszechobecne w życiu codziennym każdego człowieka. Ze względu na dużą intensywność przepływu informacji i zaangażowania użytkowników w sieciach społecznościowych oraz ich znaczną siłę przetargową klienci są aktywnie włączeni w proces podejmowania decyzji o cechach produktów i usług. Poprzez tworzenie wspólnych relacji z konsumentami instytucje kultury nowoczesnie i bezpośrednio podchodzą do zaspokajania potrzeb, pragnień i preferencji potencjalnych i aktualnych klientów. Klienci, którzy aktywnie uczestniczą w procesie tworzenia produktów i usług, a ich sugestie są respektowane przez dostawcę dóbr, są nazywani prosumentami (PROviders/Consumers) [Ryan, Jones, 2009].

3. Kultura cyfrowa w dobie pandemii COVID-19

W czasie pandemii COVID-19 można odnieść wrażenie, że kultura i przekazywane przez nią treści są drugoplanowe, a istnieją inne priorytetowe obszary ludzkiego życia i działania, którym powinno się poświęcić dużo więcej uwagi w skali globalnej. Pomimo tego należy podkreślić, że uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych jest ważnym wyznacznikiem jakości życia jednostki [Baranowski, Korczak, Zając, 2020, s. 74]. Zgodnie z Powszechną Deklaracją Praw Człowieka z 1948 r. każdy ma prawo do swobodnego uczestniczenia w życiu kulturalnym, do korzystania ze sztuki oraz do udziału w postępie naukowym i czerpania z niego korzyści. Kuźlewska i Tomaszuk [2020] zwracają również uwagę, że prawo do uczestnictwa w kulturze jest nierozzerwalnie związane z podstawowymi prawami człowieka i tym samym wymaga zastosowania mechanizmów ochronnych w ramach poszczególnych międzynarodowych (w tym regionalnych) systemów prawnych. Warto zwrócić uwagę, że Europa wypracowała jeden z najskuteczniejszych mechanizmów ochrony praw człowieka, ustanawiając Radę Europy i uchwalając Europejski Trybunał Praw Człowieka. Niestety pandemia prawie uniemożliwiła korzystanie z treści kulturowych, dlatego w wielu przypadkach komunikacja online stała się jedynym sposobem na przekazywanie dóbr kultury do większości odbiorców na świecie. Wybuch pandemii COVID-19 znacznie ograniczył możliwości dostępu do wielu dóbr i swobodę przepływu informacji. Pomimo że kultura od wielu lat jest dostępna w sieci, to czas globalnego lockdownu spowodował przeniesienie wszystkich możliwych działalności kulturalnych do przestrzeni online [Kuźlewska, Tomaszuk, 2020, s. 1-13].

Działania podejmowane w celu ochrony zdrowia publicznego zagrażają gospodarce światowej, a także działalności kulturalnej, co w większości krajów wymaga bodźców ekonomicznych i rekonfiguracji roli biznesu w społeczeństwie. Tendencje te dotyczą zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego, w tym sektora kultury. Brammer, Branicki i Linnenluecke [2020] w badaniach zastanawiali się, czy rola biznesu w społeczeństwie powróci do normy po pandemii COVID-19, czy też zostanie trwale zmieniona. Poszukując odpowiedzi, autorzy wykorzystywali teorię socjalizacji Alexandra i analizowali, w jaki sposób destrukcyjne społecznie wydarzenia ekstremalne wpływają na rolę biznesu w społeczeństwie. Badania te kwestionują nową, zmienioną rolę kultury i treści kulturowych w kontekście zjawiska socjalizacji [Brammer, Branicki, Linnenluecke, 2020, s. 493-507].

Nieoczekiwana pandemia COVID-19 zmusiła rządy wielu krajów do całkowitego zamknięcia większości jednostek prywatnych i publicznych, w tym muzeów i innych instytucji kulturalnych. W okresie lockdownu ludzie spędzali czas wolny w domu ze swoimi rodzinami. Spowodowało to wzrost popularności mediów społecznościowych, gier, telewizji (zwłaszcza usług streamingowych), a także doprowadziło do przewartościowania tradycyjnych form spędzania czasu wolnego. Wiele obiektów rekreacyjnych zostało zamkniętych, dlatego popularnością cieszyły się samodzielne formy spędzania wolnego czasu na świeżym powietrzu, takie jak wędrowki piesze, bieganie i jazda na rowerze [van Leeuwen i in., 2020, s. 339-343].

Niektóre instytucje kultury z przyczyn sanitarnych nie mogły udostępniać obiektów bezpośrednio dla zwiedzających, dlatego szerzyły kulturę i wiedzę za pośrednictwem kanałów internetowych. Agostino, Arnaboldi i Lampis [2020] dowiedli, że transformacja cyfrowa podczas pandemii następowała niekoniecznie poprzez innowacje technologiczne, ale częściej za pośrednictwem kanałów mediów społecznościowych, które były łatwo dostępne dla ogółu społeczeństwa. Autorzy podkreślali, że obecnie 45% światowej populacji ma konto w mediach społecznościowych, dlatego muzea korzystały przede wszystkim z tych mediów, aby dotrzeć do szerszej publiczności online, publikując wirtualne wycieczki, wywiady z dyrektorami i opisy dzieł sztuki, a także posługiwały się aplikacjami z grami (układanie quizów czy prowadzenie poszukiwań skarbów). Agostino, Arnaboldi i Lampis [2020] w swoich badaniach zapowiedzieli zmianę paradygmatu komunikacji marketingowej, jednocześnie twierdząc, że inicjatywy muzeów podejmowane podczas pandemii COVID-19 przekształciły media społecznościowe z kanałów komunikacji w narzędzia rozpowszechniania materiału kulturowego. Z jednej strony przedstawione przez autorów wnioski pozwalają na stwierdzenie, że wymienione inicjatywy mogą być skutecznym sposobem na zwiększenie uczestnictwa w kulturze. Z drugiej strony warto się zastanowić nad rolą mediów

społecznościowych i technologii cyfrowej w rozpowszechnianiu materiału kulturowego w niedalekiej przyszłości następującej jeszcze w trakcie i po pandemii COVID-19.

Samaroudi, Echavarria i Perry [2020] ostrzegali przed znacznym wzrostem działań komunikacyjnych w Internecie podczas pandemii. Przedstawili negatywne skutki związane z przekierowaniem większości działań do przestrzeni online. Autorzy twierdzili, że zachowania ludzi związane z konsumpcją mediów cyfrowych zmieniły się dramatycznie, gdy obywatele przenieśli swoją pracę, działalność społeczną i edukacyjną z tradycyjnego modelu życia do przestrzeni online na platformy cyfrowe z powodu konieczności zachowania dystansu w celu opanowania światowej pandemii. Dla przykładu w Wielkiej Brytanii odnotowano 29-procentowy wzrost czasu spędzanego w Internecie i 20-procentowy wzrost liczby osób korzystających z mediów społecznościowych. Z kolei Samaroudi, Echavarria i Perry [2020] podkreślali, że w trakcie kryzysu istotne było przeniesienie również działalności instytucji kultury do przestrzeni online w celu poprawy zdrowia psychicznego, wspierania potrzeb edukacyjnych i twórczych różnych odbiorców.

Pandemia COVID-19 spowodowała zatarcie wyraźnej granicy między instytucjami kultury a ich użytkownikami pomimo wprowadzania w początkowej fazie zaostrożonych środków walki z wirusem SARS-CoV-2 i wyłączenia z działalności większości podmiotów kulturalnych. Dużą rolę odegrała tutaj komunikacja online, która utrzymywała stałe relacje pomiędzy kulturą a jej odbiorcami w trudnych warunkach realizacji wydarzeń i programów kulturalnych. Wskazują na to wyniki badań przeprowadzonych przez Rowena [2020]. Pandemia nie zakłóciła więc kształtowanych przez lata relacji między instytucjami kultury a ich odbiorcami. Wręcz przeciwnie, nowe sposoby komunikacji doprowadziły do zwiększonego zainteresowania części odbiorców konsumpcją dóbr kultury, podczas gdy dla koneserów tworzono transmisje treści kulturowych online dostępne w zaciszu własnego otoczenia. Listę instytucji kultury prowadzonych lub współprowadzonych przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego w Polsce oferujących dostęp do kultury w sieci, w związku z czasowym zamknięciem muzeów, filharmonii, oper, teatrów czy bibliotek, przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Wybrane instytucje kultury oferujące dostęp do kultury w sieci w czasie pandemii COVID-19

Lp.	Muzea, centra sztuki i galerie	Filharmonie, opery i teatry	Instytuty, centra kultury, biblioteki i archiwa
1	2	3	4
1	Centrum Historii Zajezdnia we Wrocławiu	Europejskie Centrum Muzyki Krzysztofa Pendereckiego	Archiwa Państwowe
2	Centrum Sztuki Współczesnej w Toruniu	Filharmonia im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie	Biblioteka Narodowa
3	Międzynarodowe Centrum Kultury w Krakowie	Filharmonia Kameralna im. Witolda Lutosławskiego w Łomży	Biuro Programu „Niepodległa”
4	Muzeum Fryderyka Chopina w Warszawie	Filharmonia Łódzka	Centrum Archiwistyki Społecznej
5	Muzeum Historii Polski	Filharmonia Narodowa w Warszawie	Centrum Technologii Audiowizualnych
6	Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku	Filharmonia Podkarpacka w Rzeszowie	Dom Pracy Twórczej w Radziejowicach
7	Muzeum Łazienki Królewskie	Filharmonia Pomorska w Bydgoszczy	EC1 Łódź – Miasto Kultury
8	Muzeum Narodowe w Gdańsku	Filharmonia Zielonogórska	Europejskie Centrum Solidarności
9	Muzeum Narodowe w Kielcach	Narodowa Orkiestra Symfoniczna Polskiego Radia w Katowicach	Filmoteka Narodowa – Instytut Audiowizualny
10	Muzeum Narodowe w Krakowie	Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego we Wrocławiu	Instytut Adama Mickiewicza
11	Muzeum Narodowe w Lublinie	Narodowe Forum Muzyki we Wrocławiu	Instytut Dziedzictwa Solidarności
12	Muzeum Narodowe w Poznaniu wraz z oddziałami	Narodowy Stary Teatr im. Heleny Modrzejewskiej w Krakowie	Instytut Europejskiej Sieci Pamięć i Solidarność
13	Muzeum Narodowe w Szczecinie	Opera i Filharmonia Podlaska	Instytut Książki
14	Muzeum Narodowe w Warszawie	Opera Wroclawska we Wrocławiu	Instytut Literatury
15	Muzeum Narodowe we Wrocławiu	Orkiestra Kameralna Polskiego Radia Amadeus	Instytut Pileckiego
16	Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie	Państwowy Zespół Ludowy Pieśni i Tańca „Mazowsze” im. Tadeusza Sygietynskiego w Karolinie	Instytut Polonika
17	Muzeum Podlaskie w Białymstoku	Polska Opera Królewska	Instytut Północny im. W. Kętrzyńskiego w Olsztynie

cd. tabeli 5

l	2	3	4
18	Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie	Polska Orkiestra Sinfonia Iuventus im. Jerzego Semkowa	Instytut Śląski
19	Muzeum Sztuki w Łodzi	Teatr Dzieci Zagłębia im. Jana Dormana w Będzinie	Instytut Teatralny
20	Muzeum Śląskie w Katowicach	Teatr im. Stefana Żeromskiego w Kielcach	Instytut Muzyki i Tańca
21	Muzeum Tatrzańskie w Zakopanem	Teatr Muzyczny w Łodzi	Narodowe Centrum Kultury
22	Muzeum Zamkowe w Malborku	Teatr Narodowy w Warszawie	Narodowy Instytut Architektury i Urbanistyki
23	Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku	Teatr Polski w Warszawie	Narodowy Instytut Dziedzictwa
24	Narodowe Muzeum Techniki w Warszawie	Teatr Polski we Wrocławiu	Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów
25	Niemiecki nazistowski obóz zagłady i obóz pracy (1941-1944)	Teatr Stary w Lublinie	Ośrodek „Pogranicze – sztuk, kultur, narodów” w Sejnach
26	Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau	Teatr Wielki – Opera Narodowa	Polskie Wydawnictwo Muzyczne
27	Państwowe Muzeum na Majdanku	Teatr Wielki im. Stanisława Moniuszki w Poznaniu	Studio Filmów Rysunkowych w Bielsku-Białej
28	Zachęta Narodowa Galeria Sztuki	Teatr Wielki w Łodzi	Wydawnictwo Filmów Dokumentalnych i Fabularnych
29	Zamek Królewski na Wawelu	Teatr Wybrzeże w Gdańsku	Zakład Narodowy im. Ossołińskich
30	Zamek Królewski w Warszawie	Zespół Pieśni i Tańca „Śląsk”	Żydowski Instytut Historyczny

Źródło: Opracowanie na podstawie [www 3].

Muzea udostępniały swoje zbiory zwiedzającym online, proponowały wirtualne spacerunki, często posiadały również specjalną ofertę edukacyjną dla dzieci z propozycją publikacji w wersji elektronicznej, gier i filmów. Można było także śledzić profile muzeów w mediach społecznościowych, gdzie zamieszczano informacje o ich najnowszych ofertach. Ofertę skierowaną do melomanów przygotowały filharmonie i opery. Wśród propozycji znajdowały się m.in. rejestracje transmisji internetowych koncertów, nagrania audio obejmujące wydawnictwa płytowe czy wideowywiady z artystami. Instytuty zajmujące się rozpowszechnianiem wiedzy wykorzystywały elektroniczne kanały komunikacji w celu dotarcia do jak największej liczby odbiorców – zarówno dorosłych, jak i najmłodszych. Zbiory gromadzone w bibliotekach i archiwach były dostępne również w wersji online. Można było z nich korzystać bez wychodzenia z domu [www 3].

Wymienione instytucje kontynuowały działalność w czasie pandemii pomimo odwołania większości wydarzeń lub ich przełożenia przez organizatorów zgodnie z wytycznymi ogłoszonymi przez rząd. W czasie lockdownu instytucje te działały zgodnie z tzw. modelem hybrydowym, zaproponowanym przez Schulza, w taki sposób, aby programy kulturalne były prezentowane za pośrednictwem kanału YouTube [Szatan, 2021].

Podczas pandemii zauważono również przejście od klasycznych strategii marketingowych do bardziej nowoczesnych, co oznacza nowe sposoby budowania konkurencyjności nawet tam, gdzie konkurencyjność jest mniej wyraźna, jak w przypadku instytucji kultury. Potwierdza to Lindström [2020], który podkreślał istotę opracowania przez instytucje strategii kompleksowego i systematycznego radzenia sobie w sytuacji pandemii COVID-19. Badanie rozwoju marketingu cyfrowego w sektorze kreatywnym przeprowadzali również Yudiya, Sumichan i Ariyani [2019] oraz Krajnowić, Raguz i Perković [2021].

Ryder [2020] również uważał, że wzbogacone treści cyfrowe instytucji kultury mogą być odpowiedzią na kryzys pandemiczny. Przekazywanie treści tych instytucji na żywo buduje społeczność, pomaga w znalezieniu partnerów i pozyskaniu funduszy, zwiększa przejrzystość i dostępność oferowanych dóbr. Autor podkreślał znaczenie zwiększonego zaangażowania instytucji kultury w mediach społecznościowych, a także kampanii contentowych w postaci tworzonych filmów, blogów czy płatnych treści edukacyjnych.

4. Podsumowanie

Na podstawie przeglądu literatury można stwierdzić, że digitalizacja komunikacji marketingowej jest obecnie uważana za jedną z kluczowych determinant trwałości instytucji kultury. Ponadto utworzone kanały cyfrowe pozwoliły na

prowadzenie działalności większości instytucji kultury podczas pandemii pomimo zmniejszonej skali działania, niższych budżetów oraz zmniejszonej liczby odbiorców i prezentowanych programów.

Analizując publikacje sprzed pandemii COVID-19 dotyczące nowości i innowacji w marketingu cyfrowym, można dostrzec, że wszystkie te trendy przyspieszyły podczas obecnego kryzysu, co potwierdzają działania większości polskich instytucji kultury. W przypadku marketingu cyfrowego pandemia wpłynęła na zmiany w kierunku lepszej komunikacji i wzmocnienia relacji z klientami, a także utrwalenia roli treści cyfrowych i mediów społecznościowych w instytucjach kultury [Mahony i in., 2017]. Pod wpływem pandemii instytucje kultury coraz bardziej koncentrują się na marketingu treści, zintegrowanych kanałach marketingowych oraz dostarczaniu wartości, programów i treści kulturowych, które są istotne i zgodne z potrzebami kulturowymi społeczności. Zmiany te wpłynęły także na szybszy i łatwiejszy dostęp do kultury, która przed pandemią była „zarezerwowana dla elit” i niedostępna dla wielu grup społecznych oraz nie wzbudzała zainteresowania młodszego pokolenia. Przedstawione argumenty wskazują na to, że transformacja cyfrowa w obrębie instytucji kultury zaczęła się w istotny sposób rozwijać w czasie pandemii i z powodu pandemii.

Szczególnie wskazane jest zatem skupienie się na nowych lub dotychczas marginalizowanych segmentach rynku, a także pracowanie nad zarządzaniem relacjami z klientami (Customer Relationship Management – CRM) czy umocnienie marki instytucji i jej programów. Nowe zagadnienia dotyczące okresu popandemicznego nie są związane jedynie z wypracowaniem optymalnych modeli operacyjnych i komunikacyjnych dla użytkowników instytucji kultury [Samaroudi, Echavarria, Perry, 2020]. Pandemia COVID-19 wpłynęła na kilka innych kwestii dotyczących roli, miejsca kultury i treści kulturowych w życiu społeczeństwa, zaangażowania odbiorców w selekcję treści, interpretację oraz współtworzenie programów kulturalnych, a także tworzenia nowych możliwości przenikania się kultury z funkcjonowaniem człowieka.

Na podstawie przeglądu literatury można wnioskować, że reakcja instytucji kultury na pandemię COVID-19 na całym świecie była bardzo podobna. Większość tych instytucji w odpowiedzi na globalny kryzys działała zgodnie z zasadą elastyczności i rozwojem cyfryzacji działalności, repozycjonowania marki i silniejszej orientacji na klienta. Hipotezę tę należałoby rozszerzyć o dalsze badania i analizę porównawczą systemów zarządzania działalnością i ryzykiem w instytucjach kultury w skali globalnej.

Rozdział V

Instytucje muzealne w przemyśle kreatywnym: istniejące powiązania i kierunki działań

Magdalena Sawczuk

1. Wprowadzenie

Instytucje muzealne, wobec stojących przed nimi wyzwań oraz zmieniających się oczekiwań interesariuszy, dążą do kreowania zróżnicowanego i niestandardowego zbioru proponowanych aktywności. Jednocześnie uwzględnianie modyfikacji, które byłyby w stanie zaspokoić oczekiwania współczesnego odbiorcy, powinno być stale oparte na podstawowej misji muzeów. Sytuacja spowodowana pandemią COVID-19 przyczyniła się do natężenia tempa wprowadzanych zmian oraz do większego zwrócenia uwagi na aktywności podejmowane w przestrzeni wirtualnej.

Wszystkie funkcje i zadania muzeów są powiązane z nawiązywaniem zróżnicowanych relacji – zarówno takich, które odnoszą się do działań będących sednem istnienia tych instytucji (prace nad zbiorami i wystawiennicze), jak i tych, które mają wymiar kreatywny i innowacyjny. Pomimo utrudnień wynikających z sytuacji pandemicznej wszystkie obszary nawiązywania relacji niezmiennie są możliwe do zidentyfikowania. Coraz szerzej identyfikowana wielowymiarowość muzeów sprawia, że partnerami tych instytucji są zarówno podmioty edukacyjne, turystyczne, kulturalne, jak i te reprezentujące sektor kreatywny. W przypadku przemysłu kreatywnego niektóre z kierunków współpracy (jak chociażby realizacje filmowe czy działania wydawnicze) są nieco lepiej rozpoznane. Niemniej jednak dynamika sytuacji i konieczność ciągłego udoskonalania oferty sprawiają, że muzea podejmują także bardziej niszowe działania ukierunkowane na współpracę z przedstawicielami sektorów kreatywnych. W zależności od kontekstu sytuacyjnego może to wynikać z indywidualnych pomysłów pracowników muzeów lub też być efektem otrzymanej propozycji.

Z tego względu celem rozdziału jest identyfikacja obecnych kierunków współdziałania muzeów z sektorem kreatywnym wraz z próbą wskazania, które z nich mają wymiar innowacyjny. W części teoretycznej przedstawiono nowe aktywności podejmowane w muzeach oraz miejsce tych podmiotów w przemyśle kreatywnym. Następnie opisano zastosowane metody. W badaniu posłużono się jakościową analizą treści prezentowanych zwłaszcza na oficjalnych stronach internetowych i w mediach społecznościowych. Wyniki pokazują, że muzea, w miarę swoich możliwości, są ukierunkowane na poszerzanie zakresu proponowanych aktywności oraz na większą obecność w otoczeniu. Można też zauważyć, że kreatywność nie jest przypisana określonym rodzajom muzeów, aczkolwiek niektóre z instytucji są bardziej skłonne do działań o wymiarze kreatywnym. Dla części podmiotów aktywności rozumiane jako składowe przemysłu kreatywnego są wpisane w statuty muzealne, zatem kierunkiem działania może być nie tyle implementacja kreatywnych działań, co raczej dostosowanie sposobów prezentacji i budowania relacji do współczesnych uwarunkowań.

2. Nowe zadania podejmowane przez instytucje muzealne

Zmiany w zakresie aktywności instytucji muzealnych są tematem już od pewnego czasu podejmowanym w literaturze [np. Gurian, 2002; Ross, 2004]. Niemniej jednak ze względu na dynamikę przemian społeczno-ekonomicznych, które silnie wpływają na kształtowanie ofert muzealnych, redefiniowanie zadań podejmowanych przez muzea, jest to temat stale aktualny. Pojawia się zarówno w literaturze z zakresu zarządzania [np. Ziółkowska-Weiss, 2013], jak i w dyskusjach prowadzonych w świecie muzealników, czego przykładem jest debata nad nową definicją muzeum, którą to zainicjowała ICOM – Międzynarodowa Rada Muzeów [www 4]. Przekształceniom ulega przede wszystkim zakres zadań podejmowanych przez instytucje muzealne, ale w dyskusjach są wskazywane również nowe możliwości technologiczne służące realizacji nowych zadań i wspierające kreowanie doświadczeń [np. Carrozzino, Bergamasco, 2010; Budge, Burness, 2018].

Muzea to zatem nie tylko miejsca, w których są prezentowane zabytki dziedzictwa materialnego i niematerialnego, ale również instytucje powiązane z działaniami społecznymi [np. Hutchinson, Eardley, 2021], edukacyjnymi [np. Gaylord-Opałewski, O’Leary, 2019], turystycznymi [np. Stefanik, Kamel, 2013] oraz kreatywnymi [np. Wyrwisz, 2015; Jaremen, Rapacz, 2018; Sawczuk, 2020].

Jednocześnie wszystkie działania – zarówno te wpisujące się w kluczową misję muzeum, jak i aktywności wspomagające – łączą się z nawiązywaniem relacji i kształtowaniem współpracy z innymi instytucjami bądź osobami prywatnymi. Bez zbudowania relacji niemożliwe wręcz jest stworzenie przez instytucje muzealne wielu aktywności – chociażby programów towarzyszących wystawom. Niemniej jednak pomimo podkreślania, jak istotne są kontakty z otoczeniem, można zauważyć, że nie wszystkie kierunki współpracy są eksplorowane tak samo intensywnie. Dotyczy to chociażby relacji z przemysłem kreatywnym, z którym instytucje muzealne są ściśle powiązane.

3. Miejsce muzeów w przemyśle kreatywnym

W opracowaniach naukowych bądź w raportach tematycznych pojawiają się zarówno określenia „przemysły kultury”, jak też „przemysły kultury i kreatywne”. W opracowaniach są także wymieniane sformułowania mówiące o sektorach i branżach kreatywnych [Stachowiak, Tomczak, 2015]. W nawiązaniu do tej propozycji wśród ujęć definicyjnych można wskazać chociażby te określające przemysły kreatywne jako „branże, które wywodzą się z indywidualnej kreatywności, umiejętności i talentu, mając potencjał do tworzenia dobrobytu i miejsc pracy poprzez generowanie i wykorzystywanie własności intelektualnej” [www 5]. Istota przemysłów kultury jest nieco odmienna – w centrum uwagi znajdują się obiekty kultury, aczkolwiek oba te obszary przenikają się i są ze sobą powiązane [www 5]. W przypadku instytucji muzealnych różnica dotyczy także perspektywy finansowej – są to obiekty, które nie działają dla celów zarobkowych [www 4], niemniej jednak kreatywność również jest wpisana w ich istotę.

W ramach przemysłów kreatywnych są wymieniane różne branże, które opierają swoją działalność na kreatywności. Określenie, jakie obszary wpisują się w sektor kreatywny, nie było wolne od dyskusji oraz krytyki pewnych propozycji. Jeden z podziałów został opracowany przez brytyjskie Ministerstwo Kultury, Mediów i Sportu (DCMS) w 1998 r., niemniej jednak ze względu na pewne zastrzeżenia w zakresie sposobu wyodrębniania poszczególnych branż rozpoczęto pracę nad zmodyfikowaniem propozycji klasyfikacji [Stachowiak, Tomczak, 2015]. W propozycji z 2014 r. zostały zatem wyodrębnione: reklama i marketing, architektura, rzemiosło, design (wzornictwo, grafika i projektowanie mody), film wraz z telewizją, radiem i fotografią, oprogramowanie i usługi komputerowe, działalność wydawnicza, muzyka i sztuki sceniczne oraz muzea, galerie sztuki i biblioteki [www 6]. Nie jest to jednak jedyny podział, który może zostać wzięty pod uwagę. Inne propozycje teoretyczne wskazują na wymiar

przestrzeny istnienia sektorów kreatywnych, co łączy się chociażby z lokalizacją działalności i zasięgiem rynku [Stachowiak, Tomczak, 2015].

Jak można zatem zaobserwować, instytucje muzealne wpisują się w przemysł kreatywny, jednocześnie zachowując dużą dozę indywidualności. Powiązania z przemysłem kreatywnym są również widoczne w zakresie podejmowanych form współpracy. O ile takie działania, jak chociażby projekty wydawnicze, są widoczne w praktyce funkcjonowania większości instytucji muzealnych, o tyle nie wszystkie kierunki aktywności są eksplorowane z podobną intensywnością. Z tego względu celem głównym rozdziału jest dokonanie identyfikacji obecnych kierunków współdziałania muzeów z sektorem kreatywnym z jednoczesną próbą wskazania innowacyjności wybranych działań.

4. Metodyka badania

Do zrealizowania przedstawionego powyżej celu wybrano jakościowe podejście badawcze. Zastosowano przede wszystkim jakościową analizę treści [Krippendorff, 2004] oraz pomocniczo wywiady pogłębione częściowo ustrukturyzowane. Treści, które podlegały analizie, to materiały udostępniane na oficjalnych stronach wybranych instytucji muzealnych oraz na oficjalnych profilach społecznościowych. Były one wyszukiwane, analizowane i grupowane w obszary dotyczące indywidualnych i zespołowych działań związanych z przemysłem kreatywnym.

Sformułowany wcześniej cel badawczy jest powiązany z szerzej zakrojonym projektem badawczym dotyczącym powiązań pomiędzy zarządzaniem relacjami z interesariuszami muzeów i procesami współtworzenia wartości. Projekt był realizowany przy wsparciu finansowym Programu Strategicznego Inicjatywa Doskonałości na Uniwersytecie Jagiellońskim. Z tego względu wywiady pogłębione częściowo ustrukturyzowane były przeprowadzane w celowo dobranych podmiotach – instytucjach muzealnych oraz wybranych organizacjach, które z nimi współpracują. Instytucje te są centralnymi punktami rozważań w badanych przypadkach i reprezentują muzea: na wolnym powietrzu, martyrologiczne, artystyczne, regionalne oraz interdyscyplinarne. Zróżnicowanie tematyczne organizacji jest istotne z punktu widzenia rozważań na temat form i kierunków podejmowanej współpracy. Tematy podejmowane w rozmowach dotyczyły nie tylko nawiązywania i utrzymywania relacji z podmiotami z otoczenia, ale również motywacji związanej z podejmowaniem określonych rodzajów współpracy. Wybrane projekty, które zostały zaobserwowane w mediach społecznościowych, były ujmowane wśród innych wątków w prowadzonych rozmowach. Gromadzenie danych

z serwisów społecznościowych oraz oficjalnych stron instytucji zostało zatem uzupełnione o rozmowy z przedstawicielami wybranych podmiotów i pomogło jednocześnie w bardziej wnikliwym zapoznaniu się z badanym tematem.

Ze względu na dynamikę zagadnienia w zakresie rozwoju różnych form współpracy dane pochodzą przede wszystkim z 2021 r. Podział ten pokrywa się również z okresem realizacji wspomnianego wcześniej grantu badawczego. Niemniej jednak informacje częściowo pochodzą również z okresu od końca 2019 r. do końca 2020 r. Szerszy zakres czasowy pozwala na przyjrzenie się nie tylko końcowemu efektowi podjętych form współpracy ukierunkowanych na rozwój oferty, ale również na uwzględnienie w badaniach procesu, który do określonego efektu doprowadził.

5. Wyniki

Rozpatrywanie jakiegokolwiek dodatkowej aktywności podejmowanej przez instytucje muzealne, która rozwijałaby proponowaną ofertę, musi następować zawsze w powiązaniu z misją muzeum oraz celem zapisanym także w muzealnym statucie:

- „My po pierwsze jesteśmy muzeum. (...) I mamy inne zadania wynikające z przepisów ustawy o muzeach. Natomiast wszystkie realizacje filmowe to jest tylko jako dodatek” (muzeum na wolnym powietrzu_1).
- „(...) zwróciła się do nas z pismem z prośbą o wsparcie tej inicjatywy – zresztą bardzo ciekawej i takiej, na którą dość długo już czekaliśmy. Jest to inicjatywa, która musiała być ewentualnie podjęta przez instytucję, która nie ma w swoim statucie ograniczeń terytorialnych” (muzeum na wolnym powietrzu_2).

Widać zatem, że kierunki rozwoju oferty związane z nawiązywaniem współpracy chociażby z twórcami kreatywnymi nie mogą być tworzone w zupełnej dowolności, co jednakże nie oznacza, że instytucje muzealne nie są zainteresowane nawiązywaniem relacji tego rodzaju:

- „Ja myślę, że po prostu szerzenie kultury w różnych aspektach” (muzeum powiązane z górnictwem).
- „Dlatego to jest bardzo ważne, żeby osoba proponująca dane wydarzenie miała wiedzę dotyczącą zbiorów. Powinna ona ściśle współdziałać z tym miejscem. Wydaje mi się, że to jest kluczem do sukcesu” (muzeum artystyczne).

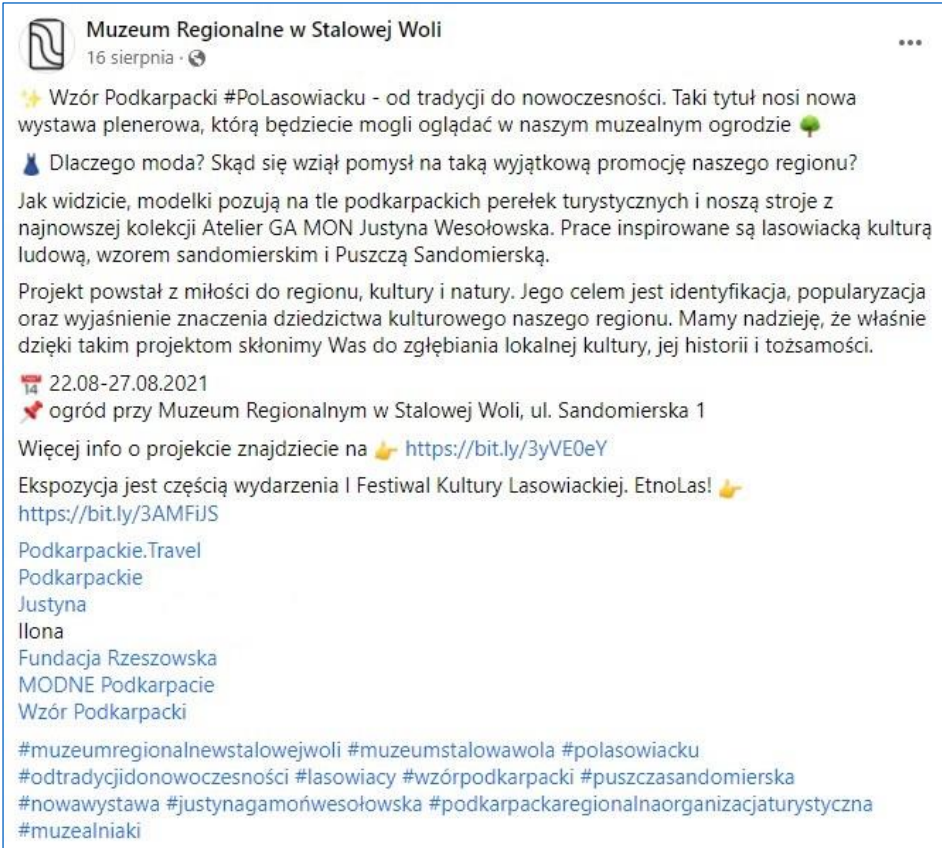
Z tego też względu można określić, że nie jest to zamykanie się na współpracę i różne kierunki współdziałania, ale raczej działanie przemyślane, powią-

zane przede wszystkim z celami i misją organizacji. W ramach rozpatrywanych przemysłów kreatywnych można wyodrębnić kilka mniej popularnych, aczkolwiek zyskujących zainteresowanie kierunków współdziałania muzeów z innymi instytucjami.

Pierwszym spośród zidentyfikowanych obszarów jest obszar dotyczący **wzornictwa i projektowania mody**. W ramach działań wspólnie określonych w ten sposób można odnotować praktyki reprezentujące znacząco odmienne podejście do rozumienia, czym jest projektowanie mody. Z jednej strony bowiem w ten obszar wpisuje się Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie wraz ze swoim pomysłem „Wilanów dla młodych talentów”. Jest to program organizowany od kilku lat, którego integralną częścią jest „konkurs, który stwarza uczestnikom warunki do odkrywania tajemnic krawiectwa historycznego” [www 7]. Osoba zaangażowana w realizację tego projektu wskazała, że jego innowacyjność polega na zapewnieniu uczestnikom możliwości zarówno rekonstrukcji ubioru historycznego, jak i na zapewnieniu bazy edukacyjnej osobom uczestniczącym w projekcie. Poza częścią edukacyjną w skład projektu wchodzi również wystawy, na których są prezentowane prace konkursowe. Jest to zatem działanie wpisujące się w aktywności o wymiarze kreatywnym, aczkolwiek zarówno materiały dostępne na stronie internetowej, jak i informacje uzyskane w wyniku kontaktu z osobą organizującą działania wskazują, że w inicjatywę są zaangażowani przedstawiciele różnych instytucji muzealnych, bez włączania w proces tworzenia przedstawicieli innych sektorów.

Z drugiej strony inicjatywy z zakresu wzornictwa i projektowania mody można odnaleźć także w innych instytucjach, m.in. muzeach zlokalizowanych w północnej części województwa podkarpackiego, z których to część uaktywniła się w projekcie „Wzór podkarpacki” [www 8]. Projekt ten ma stronę oficjalną, jak również konto na Facebooku, gdzie można przeczytać: „Pragniemy popularyzować wyjątkowe dziedzictwo, a zarazem wspierać kreatywne projekty, w których bogactwo regionalnych wzorów będzie stanowić punkt wyjścia do twórczych poszukiwań” (Facebook Fundacji Rzeszowskiej, 27 listopada 2020). Owocem wspólnego projektu jest na chwilę obecną wzornik gromadzący przykłady typowego wzornictwa z obszaru północnego Podkarpacia „do twórczego wykorzystania tym wszystkim, którzy poszukują inspiracji do działań artystycznych, projektowych czy edukacyjnych” [www 8]. Prezentowane wzory pokazują przede wszystkim różne elementy garderoby, ale znajduje się tam również wzornictwo mebli. W gronie zaangażowanych w ten projekt podmiotów znalazło się m.in. Muzeum Kultury Ludowej w Kolbuszowej oraz Muzeum Regionalne w Stalowej Woli. Druga ze wskazanych instytucji także w innych projektach pokazuje zainteresowanie aktywnościami sektora kreatywnego, zarówno po-

przez tematykę wystaw czasowych, jak i organizowanie dodatkowych wydarzeń. W sierpniu 2021 r., w ramach I Festiwalu Kultury Lasowiackiej EtnoLas, w muzeum gościła wystawa plenerowa o nazwie „Wzór Podkarpacki #PoLasowiacku” (rys. 4):



Muzeum Regionalne w Stalowej Woli
16 sierpnia · 🌐

🌟 Wzór Podkarpacki #PoLasowiacku - od tradycji do nowoczesności. Taki tytuł nosi nowa wystawa plenerowa, którą będziecie mogli oglądać w naszym muzealnym ogrodzie 🌿

👤 Dlaczego moda? Skąd się wziął pomysł na taką wyjątkową promocję naszego regionu?

Jak widzicie, modelki pozują na tle podkarpackich perełek turystycznych i noszą stroje z najnowszej kolekcji Atelier GA MON Justyna Wesołowska. Prace inspirowane są lasowiacką kulturą ludową, wzorem sandomierskim i Puszcza Sandomierską.

Projekt powstał z miłości do regionu, kultury i natury. Jego celem jest identyfikacja, popularyzacja oraz wyjaśnienie znaczenia dziedzictwa kulturowego naszego regionu. Mamy nadzieję, że właśnie dzięki takim projektom skłonimy Was do zgłębiania lokalnej kultury, jej historii i tożsamości.

📅 22.08-27.08.2021
📍 ogród przy Muzeum Regionalnym w Stalowej Woli, ul. Sandomierska 1

Więcej info o projekcie znajdziecie na 🖱️ <https://bit.ly/3yVE0eY>

Ekspozycja jest częścią wydarzenia I Festiwal Kultury Lasowiackiej. EtnoLas! 🖱️
<https://bit.ly/3AMFiJS>

Podkarpackie.Travel
Podkarpackie
Justyna
Ilona
Fundacja Rzeszowska
MODNE Podkarpacie
Wzór Podkarpacki

#muzeumregionalnewstalowejwoli #muzeumstalawawola #polasowiacku
#odtradycjidonowoczesności #lasowiacy #wzórpodkarpacki #puszczasandomierska
#nowawystawa #justynagamońwesolowska #podkarpackaregionalnaorganizacjaturystyczna
#muzealniaki

Rys. 4. Wzór Podkarpacki #PoLasowiacku

Źródło: Muzeum Regionalne w Stalowej Woli [2021].

Drugie ze wskazanych muzeów, Muzeum Kultury Ludowej w Kolbuszowej, kieruje uwagę w stronę następnego obszaru kreatywnego, jakim jest **rzemiosło**. W przypadku muzeów na wolnym powietrzu działania związane z promowaniem różnego rodzaju aktywności rzemieślniczych są wpisane w istotę funkcjonowania tych instytucji, których celem jest nie tylko ochrona, ale i popularyzowanie kultury i dziedzictwa niematerialnego określonych regionów. Zadania te są realizowane przede wszystkim poprzez bieżącą pracę nad zbiorami, badania terenowe, ale również organizację wydarzeń, podczas których osoby

odwiedzające daną instytucję mogą się zapoznać z tajnikami różnych rzemiosł. Podczas specjalnie organizowanych warsztatów lub imprez muzealnych (np. Dzień rzemiosła i rękodzieła organizowany w Muzeum „Górnośląski Park Etnograficzny” w Chorzowie) dochodzi do bezpośredniej relacji pomiędzy osobami odwiedzającymi a twórcami ludowymi i rzemieślnikami. Wielokrotnie są to osoby, które od dłuższego czasu wspierają muzea w tego rodzaju przedsięwzięciach. Chociaż to muzea na wolnym powietrzu (muzeum w Chorzowie, Kolbuszowej, Sanoku) zdają się być instytucjami szczególnie ukierunkowanymi na tego rodzaju działania, to aktywności kreatywne związane z rzemiosłem mogą zostać zaobserwowane również w innego rodzaju muzeach (np. Muzeum Regionalne w Stalowej Woli, Muzeum Rzemiosła w Krośnie, Muzeum Ceramiki w Bolesławcu).

W ramach przemysłów kreatywnych można również zidentyfikować działania z zakresu **muzyki i sztuk scenicznych**. Chociaż formy współpracy polegające na organizacji koncertów muzyki klasycznej w przestrzeniach muzealnych są aktywnością względnie szeroko rozpoznaną i często wykorzystywaną, ich zakres nie ogranicza się tylko do tej formy. Wśród polskich muzeów powiązanych w jakikolwiek sposób z muzyką profilem wyróżnia się Muzeum Polskiej Piosenki w Opolu. Jest to instytucja, która z racji celów statutowych nie skupia się na muzyce klasycznej, ale bada i promuje różne nurty i gatunki polskiej muzyki, zarówno tej współczesnej, jak i sięgającej dwudziestolecia międzywojennego. Z tego względu zapraszani do muzeum goście reprezentują szeroki wachlarz gatunków muzycznych. Jednym z ostatnich projektów Muzeum Polskiej Piosenki jest „Łap rap” [Muzeum Polskiej Piosenki w Opolu, 2021a; 2021b; 2021c; 2021d]. Jednocześnie w tym obszarze można zidentyfikować aktywność w zakresie **sztuk scenicznych**. Przykładem współpracy efektywnej i trwającej już kilka lat są działania Baletu Dworskiego Cracovia Danza. Występy są organizowane m.in. w oddziałach Muzeum Narodowego w Krakowie, Muzeum Uniwersytetu Jagiellońskiego Collegium Maius, a także w innych instytucjach muzealnych. Wydarzeniem będącym inicjatywą Baletu Dworskiego jest Festiwal Tańców Dworskich „Cracovia Danza” organizowany w miesiącach letnich. W tej współpracy kreatywność odgrywa istotną rolę, ale równie ważna jest spójność wydarzenia z daną przestrzenią muzealną, co może pomóc w utrwaleniu i intensyfikowaniu doświadczeń osób odwiedzających.

Współdziałanie w zakresie projektów **filmowych i telewizyjnych** jest aktywnością w jakimś stopniu już rozpoznaną, jednakże może ona mieć różne formy. W przypadku muzeów na wolnym powietrzu (np. Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku) współpraca w ramach przemysłu kreatywnego odnosi się przede wszystkim do użyczenia określonych przestrzeni muzealnych na realizacje filmowe. Proces ten odbywa się przy weryfikacji i nadzorze ze strony pra-

cowników muzealnych. Propozycje, które muzea otrzymują, mogą dotyczyć filmów dokumentalnych, fabularnych lub fabularno-dokumentalnych. Drugim możliwym do odnotowania wariantem współpracy jest współudział w produkcji filmu, czego przykładem jest Muzeum Powstania Warszawskiego zaangażowane w realizację filmu „Kurier” z 2019 r.

Monitorowanie współpracy podejmowanej przez muzea w ramach przemysłów kreatywnych nie pozwala na uwzględnienie działań dotyczących oprogramowania komputerowego. Instytucje muzealne są zainteresowane różnymi specjalistycznymi programami, chociaż ciężko tam odnotować ukierunkowanie na współpracę. Określone programy mają spełniać swoje funkcje, związane przede wszystkim z katalogowaniem artefaktów, jednocześnie trudno określić, aby w tego rodzaju kontaktach było uwidocznione dążenie do współpracy i nawiązania pogłębionych relacji. Obszar działań związanych z architekturą jest powiązany bardziej z jednorazowymi, okazijnymi konsultacjami.

6. Podsumowanie

Działania o wymiarze kreatywnym są przez muzea coraz częściej podejmowane, jak również chętnie promowane. Wpisują się one bowiem w wiodącą ideę aktywności, jaką jest otwarcie instytucji muzealnych na społeczeństwo, które poszukuje dodatkowych i niestandardowych doświadczeń. Nie bez znaczenia pozostaje tu rosnąca konkurencyjność otoczenia i fakt, że potencjalni odwiedzający mają równocześnie wiele innych miejsc, do których mogą się udać i spędzić swój wolny czas. Zajęcia kreatywne służą zatem pokazaniu, że muzea są w stanie sprostać oczekiwaniom osób odwiedzających, a jednocześnie jest to korzystne dla ich pozycji i sytuacji finansowej. W tym modelu współdziałania należy także wymienić twórców i artystów, którzy poprzez aktywną obecność w przestrzeni muzealnej są w stanie pozyskać dodatkowe grono potencjalnych odbiorców zainteresowanych ich produktami lub usługami. Jest to zatem sytuacja, w której każda ze stron jest w stanie uzyskać określoną wartość, jednak dobrze pamiętać, że ze względu na odmienną specyfikę niezwykle ważny jest ciągły dialog i dyskusowanie o swoich oczekiwaniach.

O ile kreatywne współdziałanie w różnych formach jest w muzeum obecne, o tyle warto zauważyć, że nie zawsze ma ono wymiar w pełni innowacyjny. W przypadku muzeów na wolnym powietrzu idea współdziałania z lokalnymi rzemieślnikami jest jedną z kluczowych koncepcji i wpisuje się w działania statutowe. Zatem niekoniecznie sama współpraca będzie innowacyjna, ale jej forma i zakres. Przykłady działań innowacyjnych są zawsze powiązane z profilem in-

stytucji, co widać zarówno w analizowanych danych, jak i w rozmowach z przedstawicielami wybranych podmiotów. Jednocześnie analiza wybranych przykładów pokazuje, że instytucje o profilu artystycznym, etnograficznym (w tym muzea na wolnym powietrzu), interdyscyplinarnym i regionalnym są bardziej skłonne do współdziałania z innymi przedstawicielami sektora kreatywnego. Podobne tendencje uwiadcniają się również w obszarze nawiązywania interaktywnej komunikacji w przestrzeni mediów społecznościowych.

Podsumowując, można zaobserwować coraz większą istotność współdziałania muzeów w ramach sektora kreatywnego. Jednocześnie nie dla wszystkich instytucji współpraca ta jest jednakowo istotna, jak również nie wszystkie branże kreatywne są tak samo istotne przy rozpatrywaniu ewentualnej współpracy. Dynamika otoczenia sprawia, że wielokrotnie nowe projekty pojawiają się bardzo dynamicznie i spontanicznie, w związku z czym obszar ten w przyszłości powinien być dalej badany. Przyszłe badania powinny uwzględniać zarówno pogłębioną eksplorację perspektyw przedstawicieli sektora kreatywnego, jak i szerszą grupę instytucji muzealnych uwzględnionych jako przypadki badawcze.

Rozdział VI



Współczesne strategie finansowania jednostek kultury

Aleksandra Nocoń

1. Wprowadzenie

Współczesna polityka kulturalna to celowe oddziaływanie państwa oraz samorządów na sferę kultury oraz jej uczestników. W Polsce polityka ta jest zgodna z modelem europejskim, w którym odpowiedzialność państwa za rozwój kultury, jej finansowanie oraz zachowanie dziedzictwa narodowego jest determinowana przemianami rzeczywistości społeczno-gospodarczej, decentralizacją oraz dokonującą się rewolucją cyfrową. W kontekście źródeł finansowania polityka kulturalna określa, iż wolny rynek nie jest w stanie w pełni pokryć kosztów dostępności do kultury, zatem podstawowym, lecz nie jedynym, źródłem finansowania kultury są środki budżetowe. Wobec trendów występujących w otoczeniu jednostek i instytucji kultury zmieniają się zatem strategie finansowania jednostek kultury na rzecz wzrostu udziału pozabudżetowych narzędzi finansowania, co jest warunkowane m.in. rozwojem innowacji finansowych, digitalizacją i internetyzacją sfery kultury, jak również rosnącym zaangażowaniem prywatnych oraz instytucjonalnych konsumentów kultury w jej finansowanie.

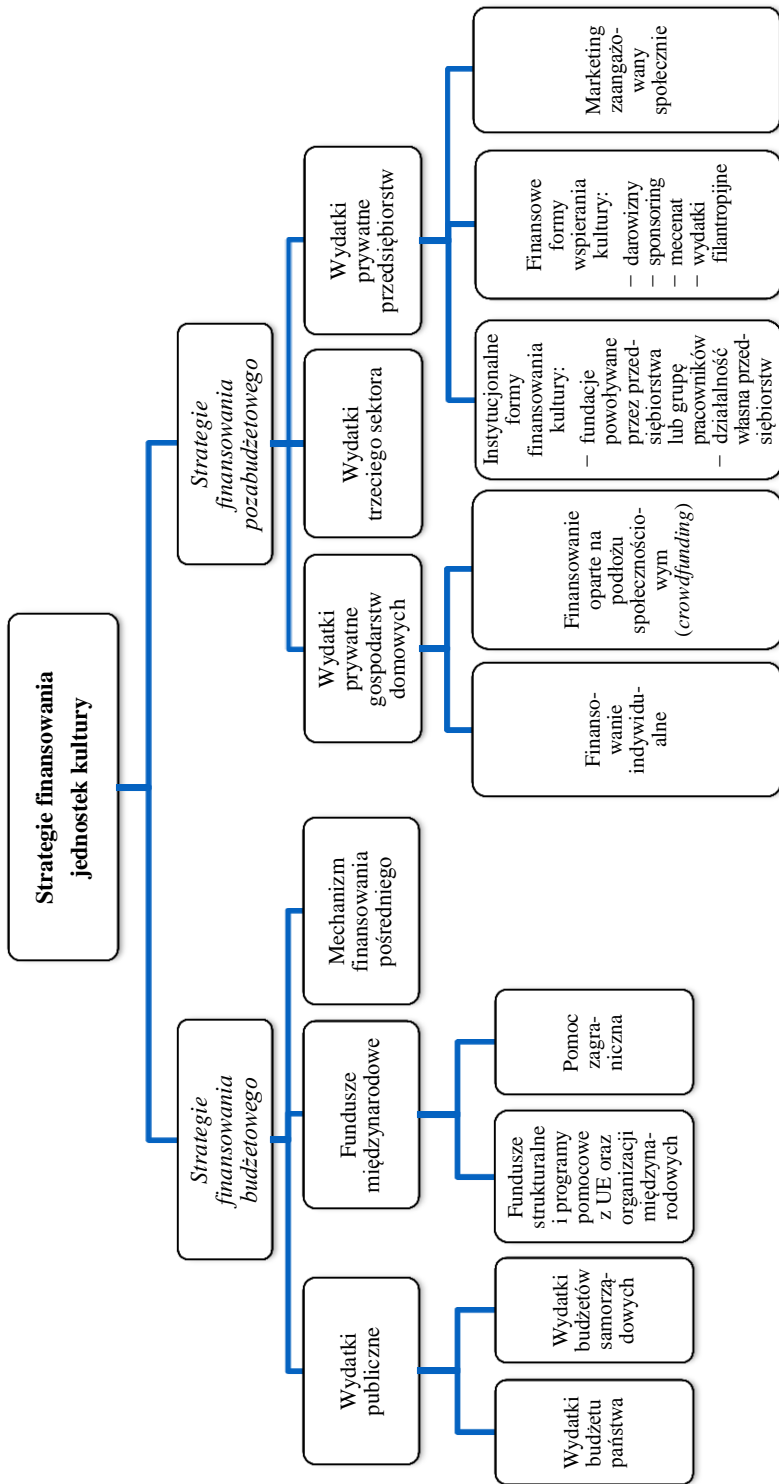
Celem niniejszego rozdziału jest identyfikacja współczesnych strategii finansowania jednostek kultury, ze zwróceniem szczególnej uwagi na nowe, zdobywające coraz większe znaczenie źródła finansowania ich działalności. Przyjętemu celowi podporządkowano strukturę rozdziału. Rozpoczyna go prezentacja strategii finansowania jednostek kultury, wśród których wyodrębnia się strategie finansowania budżetowego oraz pozabudżetowego. W dalszej części rozdziału uwagę skoncentrowano na współczesnych trendach finansowania jednostek kultury. Rozdział zamyka podsumowanie stanowiące syntezę wniosków z przeprowadzonych studiów teoretyczno-empirycznych.

2. Strategie finansowania jednostek kultury

Współczesne przemiany strategii finansowania jednostek kultury leżą u podłoża rozwoju nowych form finansowania dostępnych zarówno dla sfery kultury, jak i pozostałych sfer społeczno-gospodarczych. Niezmiennie dominującym źródłem wsparcia finansowego kultury jest finansowanie budżetowe (publiczne). Coraz większego znaczenia nabiera jednak współcześnie finansowanie pozabudżetowe (prywatne), jak również współfinansowanie przedsięwzięć kulturalnych z obu tych źródeł. Przenikanie się środków budżetowych i pozabudżetowych dokonuje się na poziomie ich beneficjentów, a więc jednostek i instytucji kultury, którym wsparcie to pozwala osiągać przyjęte cele oraz realizować projekty. Form finansowania jednostek kultury, a więc strategii wspierania finansowego ich działalności jest wiele, a ich systematyzacja wynika przede wszystkim ze źródła pochodzenia kapitału (por. rys. 5).

Strategie finansowania budżetowego jednostek kultury obejmują: wydatki publiczne, fundusze międzynarodowe oraz mechanizm finansowania pośredniego. Wydatki publiczne stanowią największy udział w finansowaniu budżetowym jednostek kultury. W głównej mierze strumień ten pochodzi z wydatków budżetu państwa. Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego dysponuje tą częścią budżetu państwa, która jest przeznaczona na finansowanie działalności kulturalnej zgodnie z obowiązującą w danym roku ustawą budżetową oraz ustawą o finansach publicznych. Jednakże wraz z trwałą reformą decentralizacyjną i reformą kompetencyjną przełomu lat 1998-1999 organizatorami większości dotychczasowych państwowych instytucji kultury stały się jednostki samorządu terytorialnego. Decentralizacja umożliwiła wprowadzenie w praktyce zasady pomocniczości, opartej na założeniu, że przekazywanie uprawnień władzom terenowym (samorządom terytorialnym) sprzyja efektywności wykorzystania tych środków [Głowacki i in., 2019, s. 19]. Ukształtowany w ten sposób nowy styl zarządzania wydatkami publicznymi na kulturę spowodował, iż część środków publicznych jest obecnie alokowana przez samorządy terytorialne. Dysponują one środkami finansowymi na tych samych zasadach, co Minister środkami z budżetu państwa.

Pośród strategii finansowania kultury opartych na środkach budżetowych coraz większą rolę odgrywają także fundusze organizacji międzynarodowych, których budżet zasila dane państwo lub grupa państw. Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej szczególnego znaczenia nabrały fundusze strukturalne i programy wspólnotowe, z których jest finansowana cała sfera kultury. Ważną rolę odgrywają także środki Międzynarodowego Funduszu Wyszehradzkiego, bezwrotna pomoc zagraniczna w formie Mechanizmu Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego, przyznana przez Norwegię, Islandię i Liechtenstein, jak również pomoc zagraniczna w formie Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy [Kopeć, 2014, s. 57].



Rys. 5. Strategie finansowania jednostek kultury

Źródło: Opracowanie własne.

Wśród budżetowych strategii finansowania kultury funkcjonuje również mechanizm finansowania pośredniego, który opiera się na tworzeniu przez państwo systemu rozwiązań, przede wszystkim o charakterze fiskalnym, które mają zachęcać do finansowania kultury ze źródeł pozabudżetowych bądź też łagodzić ostrość reguł gry rynkowej (zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym) w odniesieniu do jednostek i instytucji kultury [Kancelaria Senatu, 2020, s. 5]. Oznacza to loterie państwowe na cele związane z rozwojem kultury i ochroną dziedzictwa narodowego bądź przywileje podatkowe, w tym koszty uzyskania przychodu na poziomie 50%, obniżony w stosunku do stawki standardowej podatek od towarów i usług VAT na dobra i usługi kulturalne, ulgi i zwolnienia dla darczyńców, mechanizm 1% umożliwiający przekazanie 1% podatku na rzecz wybranej przez siebie organizacji pożytku publicznego (OPP), w tym jednostki lub instytucji kultury [Kopeć, 2014, s. 57].

Współcześnie, obok budżetowych form wsparcia finansowego, prężnie rozwijają się także pozabudżetowe strategie finansowania jednostek kultury. Strategie te obejmują: wydatki prywatne gospodarstw domowych, wydatki trzeciego sektora oraz wydatki prywatnych przedsiębiorstw. Pośród wydatków prywatnych gospodarstw domowych należy wyszczególnić wydatki indywidualne pojedynczych konsumentów kultury, którzy chcą wesprzeć konkretną jednostkę kultury z uwagi na własne pasje, zainteresowania, które pozwala mu ona realizować, sympatię do danej instytucji bądź też współfinansowanie wynikające z jego indywidualnych, subiektywnych pobudek. Drugą formą wsparcia prywatnego gospodarstw domowych jest finansowanie oparte na podłożu społecznościowym (*crowdfunding*). Reprezentuje ono jedną ze współczesnych strategii finansowania jednostek kultury, która wykształciła się na przestrzeni ostatnich dwóch dekad. *Crowdfunding* jest procesem finansowania różnorodnych przedsięwzięć poprzez tłum (cyfrowy). Jest więc sposobem pozyskania kapitału od społeczeństwa określanego mianem „Społeczeństwa Sieci” bądź „Społeczeństwa Cyfrowego”. Finansowanie społecznościowe jest pokłosiem dokonującego się procesu cyfryzacji i internetyzacji, jak również rozbudowy płatności on-line. Dotujący w zamian za przekazane środki mogą otrzymać określone świadczenie zwrotne (model charytatywny zmodyfikowany), jednak istnieją również takie modele *crowdfundingu*, w których dawcy kapitału charytatywnie wspierają finansowo pomysłodawcę projektu – beneficjenta (model charytatywny tradycyjny) [szerzej: Nocoń, 2017, s. 145-154; Nocoń, 2018, s. 106-119; Nocoń, 2021, s. 46-57]. Wśród modeli finansowania społecznościowego funkcjonuje także model pożyczkowy, który daje możliwość bezpośredniego pożyczania środków finansowych od społeczności internetowej, z pominięciem banków lub niebankowych instytucji oferujących pożyczki, oraz model udziałowy (*crowdinvesting*),

który z kolei jest metodą inwestowania zbiorowego przez społeczność (tłum) w przedsięwzięcia dotychczas dla nich niedostępne w zamian za udziały bądź akcje. W ramach *crowdinvestingu* wyróżnia się model kolektywnego współfinansowania firm, model funduszu inwestycyjnego oraz model inwestycyjny – akcyjny [Nocoń, 2019, s. 75-87].

Trzeci sektor spośród strategii finansowania pozabudżetowego pełni rolę pośredniczącą pomiędzy sektorem prywatnym a publicznym jako producent dóbr prywatnych przeznaczonych na wykonywanie zadań służących dobru publicznemu. Sektor ten tworzą organizacje pozarządowe, które nie są nastawione na zysk (*non profit*) ani też nie stanowią elementu struktury państwa. Są to zatem różnego typu: fundacje, stowarzyszenia, spółdzielnie, związki, partie, federacje, izby, grupy, kluby czy pozostałe mniej liczne grupy organizacji. Mogą one skorzystać z rozwiązań mechanizmu finansowania pośredniego, w tym np. zbiórki swoich funduszy w ramach mechanizmu 1%. Specyfiką organizacji *non profit* jest jednak mocne oparcie źródeł finansowania ich działalności na środkach publicznych (głównie samorządowych) [Kopeć, 2014, s. 58].

Strategie finansowania pozabudżetowego jednostek kultury obejmują również wydatki prywatne przedsiębiorstw. Finansowanie sfery kultury przez podmioty gospodarcze najczęściej odbywa się w ramach ich działań podejmowanych na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*, CSR). Zaangażowanie w działania CSR-owe pozwala spojrzeć na przedsiębiorstwo jako na podmiot nie tylko wytwarzający dane dobro (towary czy usługę), ale również osadzony w określonej przestrzeni społeczno-kulturalnej i mający na nią wpływ. Przedsiębiorstwa mają do dyspozycji następujące formy finansowania jednostek kultury: formy instytucjonalne, formy finansowe oraz marketing zaangażowany społecznie.

Do instytucjonalnych form finansowania jednostek kultury zalicza się:

- fundacje powoływane przez przedsiębiorstwa (fundacje korporacyjne) lub grupę pracowników (fundacje pracownicze),
- działalność własną przedsiębiorstwa w sferze kultury.

Głównym źródłem finansowania działalności fundacji korporacyjnych są środki od firmy założycielskiej, odsetki bankowe, lokaty, udziały i akcje oraz otrzymane darowizny. Fundacje korporacyjne udzielają wsparcia jednostkom kultury w formie pomocy finansowej (pomocy doraźnej – wypłaty środków na zaspokojenie określonych potrzeb lub stypendiów/grantów). Część z nich wspiera także sferę kultury poprzez pomoc rzeczową (np. remont budynku, w którym jest prowadzona działalność kulturalna, materiały, narzędzia, pomoce, wyposażenie niezbędne do jej realizacji). Fundacje pracownicze to z kolei fundacje utworzone z inicjatywy pracowników danej firmy (oddolnie), dla których pod-

stawowym źródłem finansowania są ich wpłaty, w tym odpisy od pensji. Odpisy z pensji pracowników (*payroll giving*) – w Polsce mające marginalne znaczenie, jednak popularne w wielu krajach gospodarki światowej (szczególnie w krajach anglosaskich) – polegają na automatycznym potrącaniu z pensji pracownika określonej kwoty z przeznaczeniem na cele kulturalne. Składka potrącana regularnie z wynagrodzenia może być określona kwotowo, procentowo lub np. jako „końcówka” wypłaty. Według prawa odpisy z pensji pracowników również stanowią formę darowizny [Kopeć, 2014, s. 89-90]. W przypadku fundacji pracowniczych przedsiębiorstwo zazwyczaj używa fundacjom swojej nazwy oraz częściowo współfinansuje ich działalność, stosując np. zasadę podwajania wpłat i darowizn pracowników (*matching funding*).

Przedsiębiorstwa podejmują także własne inicjatywy finansowania sfery kultury poprzez zainicjowanie danego projektu/programu kulturalnego jednorazowo (finansowanie krótkookresowe) bądź cyklicznie (finansowanie długookresowe), najczęściej jednak we współpracy z daną jednostką kultury. Wiąże się to np. z organizacją konkursu, wystawy, kampanii społecznej, nawiązaniem współpracy z artystami, otwarciem galerii czy muzeum firmowego etc. Beneficjent ma tym samym silne wsparcie finansowe, rzeczowe, ludzkie, często w postaci *know-how*. Przedsiębiorstwo natomiast czerpie różnorodne profity z takiej współpracy – są to korzyści wizerunkowe, CSR-owe, marketingowe, jak również biznesowe i finansowe, mające charakter zarówno niewymierny, jak i wymierny.

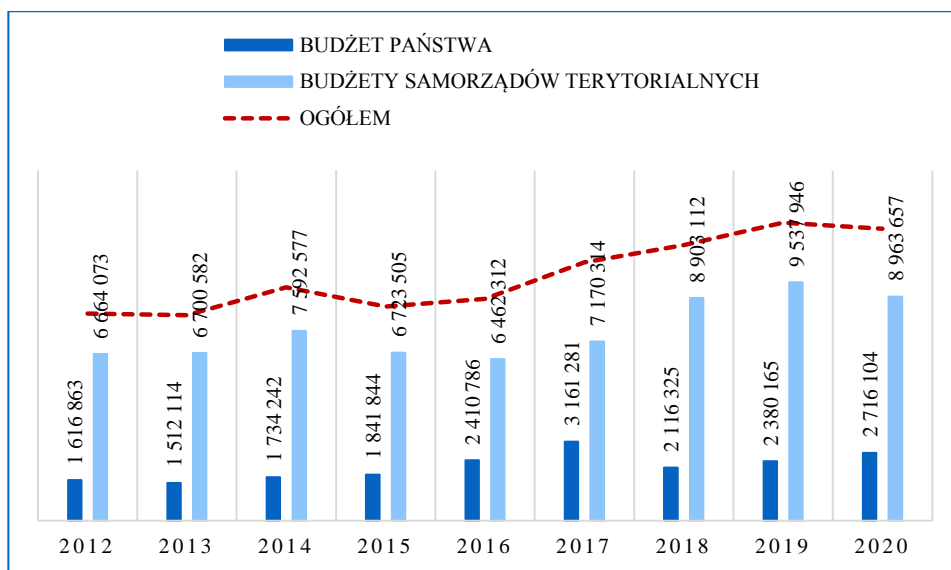
Przedsiębiorstwa mają ponadto do dyspozycji finansowe formy wspierania jednostek kultury, w tym: darowizny, sponsoring, mecenat oraz wydatki filantropijne. Stanowią one najpopularniejsze formy finansowania sfery kultury przez podmioty gospodarcze. W przypadku darowizn oraz wydatków filantropijnych nie następuje ekwiwalentność świadczenia. Z kolei sponsoring oraz mecenat nakładają na beneficjenta obowiązki względem dawcy kapitału, np. w postaci informowania o sponsorach, mecenasach w trakcie odbywania się wydarzeń czy umieszczania ich logo na materiałach informacyjnych i promocyjnych. Inicjatywy te z punktu widzenia przedsiębiorstwa pełnią funkcje wizerunkowe, z kolei dla jednostek kultury stanowią istotne źródło pozabudżetowego wsparcia.

Trzecim obszarem finansowania jednostek kultury są wydatki przedsiębiorstw na działania marketingowe zaangażowane społecznie (*Cause-Related Marketing*, CRM). W marketingu zaangażowanym społecznie firmy wspierają sferę kultury, jednocześnie przyczyniając się do poprawy własnej sytuacji rynkowej oraz polepszenia wizerunku poprzez przeznaczanie określonej części swojego zysku na wybrany cel. W marketingu społecznie zaangażowanym istnieje współdziałanie trzech zainteresowanych stron – jednostki kultury (beneficjenta), przedsiębiorstwa, jak również konsumenta, łącznie tworzących trójką

układ wymiany korzyści [Maison, Maliszewski, 2002, s. 121]. Wierzchołkiem trójkąta jest instytucja kultury uzyskująca dofinansowanie, co pozwala jej na realizację celów. Darczyńcami są zarówno przedsiębiorstwo, jak i konsument. Przedsiębiorstwo część przychodów ze sprzedaży przeznacza bowiem na rzecz wybranej jednostki lub instytucji kultury. Podmiot gospodarczy czerpie zatem korzyści o charakterze materialnym i niematerialnym: zwiększa obroty, wzmacnia wizerunek, buduje przewagę konkurencyjną. Z kolei dla konsumenta gratyfikacją jest altruistyczne zachowanie oraz zadowolenie z nabycia produktu [Maison, Maliszewski, 2002, s. 121]. W przypadku instytucji bankowych odrębną formą wspierania sfery kultury jest wydawanie kart płatniczych bądź kredytowych we współpracy z jednostkami kultury, które otrzymują określone kwoty za każdorazowe użycie karty przez jej posiadacza [Kopeć, 2014, s. 102].

3. Współczesne trendy finansowania jednostek kultury

Współczesne trendy determinujące rozwój sfery kultury modyfikują sposoby i formy finansowania jednostek kultury. Choć nadal rynek nie jest w stanie w pełni regulować finansowania kultury, zaczyna jednak odgrywać coraz ważniejszą rolę. Środki publiczne są wciąż dominującym źródłem finansowania jednostek kultury. Przyjęty system deleguje jednak do samorządów znaczną większość obowiązków w tym obszarze (por. rys. 6). W latach 2012-2020 łączne wydatki na kulturę z budżetu państwa oraz jednostek samorządu terytorialnego oscyływały pomiędzy 8 280 936 tys. zł w 2012 r. a 11 918 111 tys. zł w 2019 r. Wyraźnie jednak widać podział środków finansujących sferę kultury pomiędzy budżet państwa a budżety jednostek samorządowych. Wydatki z budżetu państwa stanowiły w badanym okresie między 18,41% (2013 r.) a 20,6% (2017 r.) ogółu wydatków państwowych, podczas gdy wydatki na kulturę z budżetów samorządów terytorialnych 69,4% (2017 r.) i 81,59% (2013 r.) – por. tabela 6, a zatem decentralizacja umocowiła jednostki samorządu terytorialnego do zdecydowanej roli w finansowaniu sfery kultury ze środków budżetowych. W proces alokacji środków na poziomie samorządów terytorialnych włączane są także gremia ekspertów oraz instytucje trzeciego sektora. Państwo rozwija ponadto system zachęt do finansowania kultury ze źródeł pozabudżetowych poprzez tzw. finansowanie pośrednie.



Rys. 6. Wydatki budżetowe na kulturę w latach 2012-2020 (w tys. zł)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Tabela 6. Udział poszczególnych wydatków budżetowych na kulturę w latach 2012-2020 (w %)

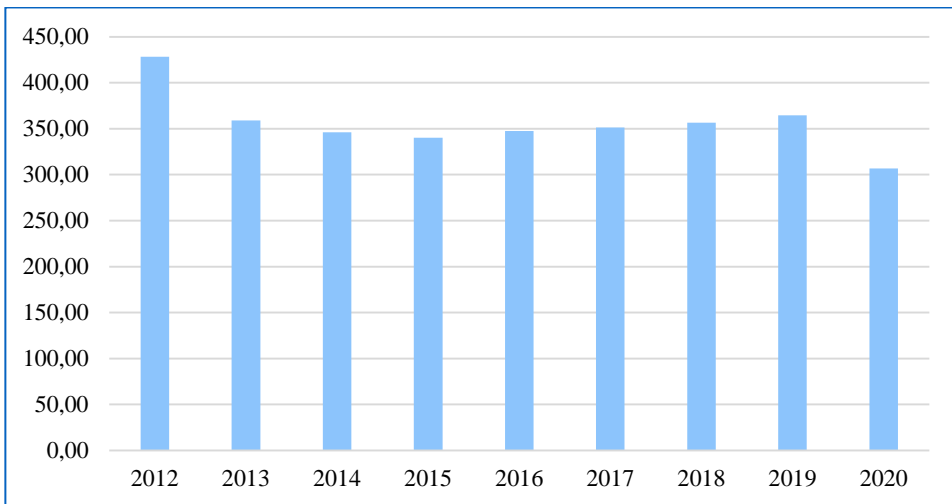
Wyszczególnienie	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
OGÓLEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
BUDŻET PAŃSTWA	19,53	18,41	18,59	21,50	27,17	30,6	19,21	19,97	23,25
BUDŻETY SAMORZĄDÓW TERYTORIALNYCH	80,47	81,59	81,41	78,50	72,83	69,4	80,79	80,03	76,75

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Istotnego znaczenia w finansowaniu kultury na przestrzeni ostatnich lat nabrały także dodatkowe źródła publiczne, w szczególności środki pomocowe z Unii Europejskiej, których Polska jest największym beneficjentem spośród wszystkich państw członkowskich. Projekty kulturalne, które otrzymały najwyższe w wysokości dofinansowanie ze środków UE, to m.in.:

- Centrum Nauki Kopernik w Warszawie – ponad 206 mln zł,
- Narodowa Orkiestra Symfoniczna Polskiego Radia w Katowicach – 145 mln zł,
- Narodowe Forum Muzyki we Wrocławiu – 143 mln zł,
- Centrum Spotkania Kultur w Lublinie – 126 mln zł,
- Europejskie Centrum Solidarności w Gdańsku – 107 mln zł,
- Opera i Filharmonia Podlaska – Europejskie Centrum Sztuki w Białymstoku – ponad 100 mln zł.

Wśród źródeł pozabudżetowych finansowania kultury istotne znaczenie mają również prywatne środki konsumentów kultury. W latach 2012-2020 przeciętne wydatki na kulturę na 1 osobę rocznie w gospodarstwach domowych utrzymywały się relatywnie na stałym poziomie (por. rys. 7). W 2012 r. przeciętny Polak wydawał na kulturę 428,28 zł rocznie, podczas gdy w 2019 r. było to 364,68 zł. W latach 2015-2019 obserwuje się kilkuprocentowy trend wzrostowy w ujęciu rok do roku. Znaczący spadek odnotowano jednak w 2020 r., kiedy wybuchła pandemia koronawirusa. W znacznej części tego roku jednostki i instytucje kultury z uwagi na wprowadzone restrykcje i ograniczenia były bowiem zamknięte. Spowodowało to spadek wydatków na kulturę do 306,84 zł na 1 osobę. Był to najniższy poziom w całym badanym okresie. Zauważalna jest ponadto różnica w wysokości wydatków ponoszonych przez gospodarstwa domowe w miastach i na wsi. W 2019 r. w przeliczeniu na 1 osobę wydatki na zakup artykułów i usług kulturalnych w miastach wynosiły 433,44 zł, podczas gdy na wsiach zaledwie 258 zł, co jest uzasadnione mniejszą ich dostępnością dla potencjalnych odbiorców.

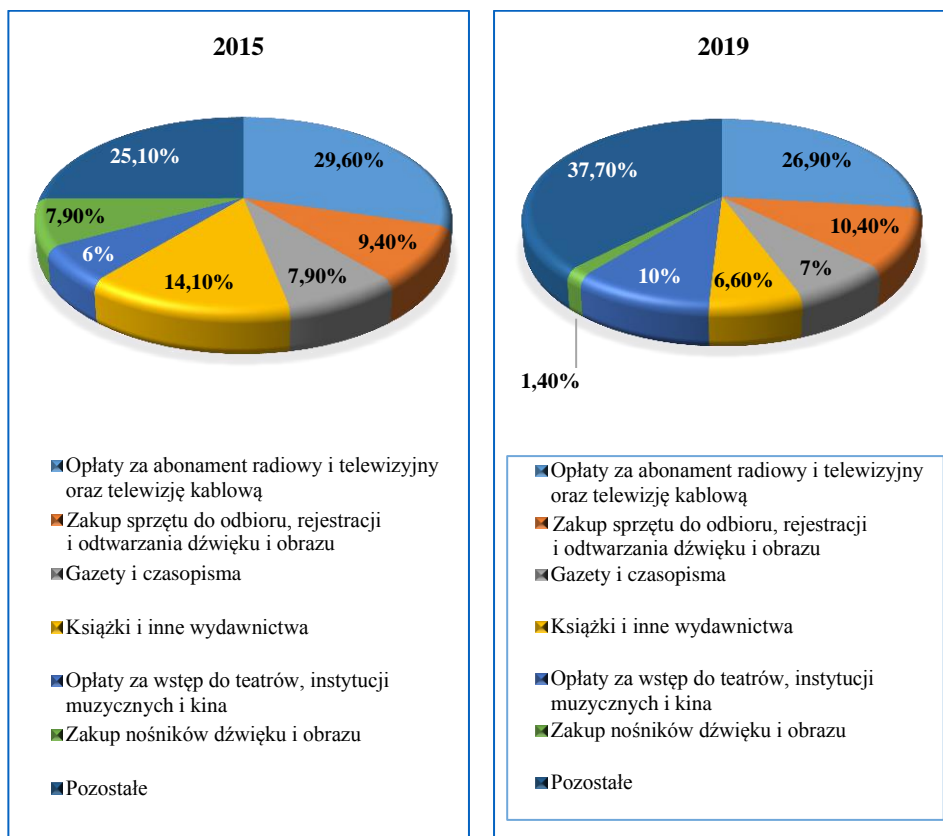


Rys. 7. Przeciętne wydatki na kulturę na 1 osobę rocznie w gospodarstwach domowych w latach 2012-2020 (w zł)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Warto także nadmienić, iż w 2019 r. udział wydatków na kulturę w ogóle wydatków gospodarstw domowych w Polsce wynosił 2,4%. Był to jeden z najniższych wskaźników w całej Europie. Gospodarstwa domowe w krajach zachodniej Europy wydają nawet dwukrotnie więcej na kulturę. Najwyższym wskaźnikiem charakteryzuje się Szwecja – 5%, Wielka Brytania – 4,6% oraz Niemcy – 4,1% [Eurostat, 2019].

Najwyższy udział w wydatkach gospodarstw domowych w Polsce na kulturę stanowiły zarówno w 2015, jak i 2019 r. wydatki na media, tj. opłaty za abonament radiowy i telewizyjny oraz telewizję kablową (odpowiednio: 29,6% i 26,9%) – por. rys. 8. Duży spadek odnotowano jednak w wydatkach na książki i czasopisma. W 2015 r. wynosiły one 14,1% wydatków na kulturę, podczas gdy w 2019 r. – zaledwie 6,6%. Wzrost nastąpił z kolei w wydatkach z tytułu opłat za wstęp do teatrów, instytucji muzycznych oraz kin z 6% do 10%.

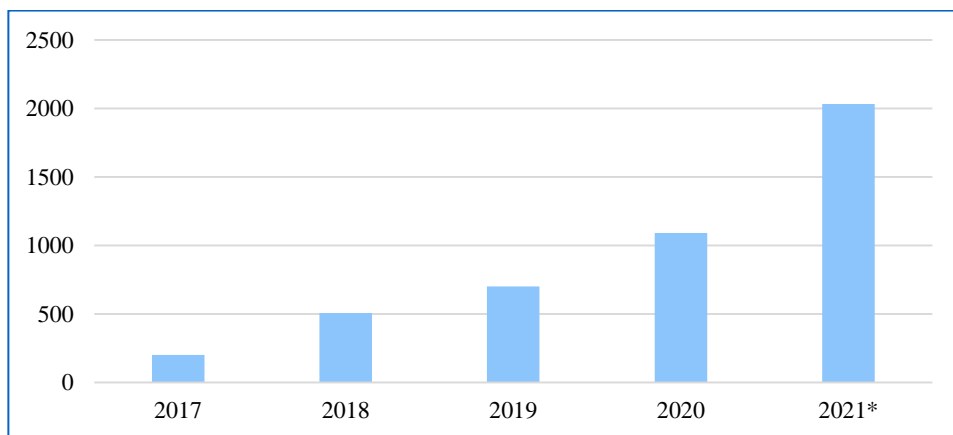


Rys. 8. Struktura wydatków gospodarstw domowych na artykuły i usługi kulturalne w Polsce w 2015 i 2019 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kancelaria Senatu [2020, s. 11]; Eurostat [2019, s. 183].

Obserwuje się także ewolucję nowych form prywatnego finansowania kultury opartych na finansowaniu społecznościowym (por. rys. 9). *Crowdfunding* w Polsce rozwija się już od ponad dekady, jednak istotny wzrost wartości tego rynku w ostatnich latach wynikał m.in. z digitalizacji i internetyzacji wzmoczonej pandemią COVID-19, która spowodowała, iż Polacy znacznie więcej czasu spędzają

dzali w domach przed komputerami. Jednostki kultury mogą pozyskać finansowanie na jednej z obecnie wielu dostępnych w Polsce platform crowdfundingowych. Poza platformami uniwersalnymi, na których są wystawiane różnorodne rodzaje projektów, sferze kultury są dedykowane platformy w całości poświęcone projektom z obszaru kultury i sztuki. Najpopularniejszą w Polsce platformą tego typu jest serwis WspieramKulturę założony w 2012 r. przez fundację EGER, która wspiera twórców oraz buduje więzi pomiędzy światem kultury, społeczeństwem i światem biznesu. Portal ten działa w modelu opartym na nagrodach, co oznacza, że dawcy kapitału otrzymują określoną gratyfikację za wpłacone środki. Platforma crowdfundingowa dedykowana kulturze działająca z kolei w modelu subskrypcyjnym to Patronite, polski odpowiednik amerykańskiego portalu Patreon [Regner, 2021, s. 133-142]. Dawcy kapitału w zamian za regularne wpłaty oferują darczyńcom nieograniczony dostęp do przedpremierowych materiałów, informacji, spotkań z przedstawicielami pomysłodawców projektów etc. Głównym celem Patronite jest więc zdobywanie comiesięcznego wsparcia dla twórców, artystów, autorów, przedstawicieli szeroko rozumianej sfery kultury i sztuki.



* Na podstawie prognoz według stanu na luty 2021 r.

Rys. 9. Wartość rynku crowdfundingu w Polsce w latach 2017-2021 (w mln zł)

Źródło: Opracowanie własne.

Widoczna jest także zmiana podejścia przedsiębiorstw do finansowania kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. W literaturze zaangażowanie to jest określane mianem *Corporate Cultural Responsibility* (CCR) [Lamprecht, 2014], które jest tłumaczone jako „odpowiedzialność biznesu za kulturę” [Podczaska, Kujawska-Krakowiak, red., 2007, s. 65-67]. Odpowiedzialność

przedsiębiorstw za kulturę przejawia się w świadomości istoty inwestycji w kulturę, sztukę i edukację oraz poczuciu zbiorowej odpowiedzialności za dziedzictwo kulturowe [Podczaska, Kujawska-Krakowiak, red., 2007, s. 65]. Jednorazowe, niesystematyczne wsparcie podmiotów gospodarczych na rzecz kultury coraz częściej jest zastępowane podejściem strategicznym i długofalowym. Dla przedsiębiorstw zaangażowanie w finansowanie kultury jest bowiem niewątpliwie inwestycją długoterminową, która może przynosić realne korzyści. Przedsiębiorstwa coraz częściej wyodrębniają ze swych struktur komórkę odpowiedzialną za CSR, która wspiera i realizuje projekty z zakresu kultury i sztuki [Kopeć, 2014, s. 52]. Autorzy pojęcia *Corporate Cultural Responsibility* – B. Hentschel i M. Hutter – wskazują dodatkowo, iż zaangażowanie firm w finansowanie kultury jest innowacyjnym sposobem budowania ich przewagi konkurencyjnej.

4. Podsumowanie

Zaangażowanie państwa w finansowanie kultury to działanie celowe. Jest ono wyrazem dążenia do zachowania tożsamości narodu, zapewnienia równego dostępu do kultury, promocji i wspierania twórczości, jak również tworzenia społeczeństwa obywatelskiego i działania na rzecz rozwoju społecznego [Wąsowska-Pawlik, 2013]. Identyfikacja strategii finansowania jednostek kultury pozwala rozpoznać znaczenie zarówno sfery budżetowej, jak i pozabudżetowej dla sektora kultury. Choć nadal dominują środki budżetowe we wspieraniu finansowym kultury, gdyż to na państwie spoczywa większa część odpowiedzialności za istnienie i utrzymanie zinstytucjonalizowanej kultury, dynamicznie rozwija się także pozabudżetowa sfera finansowania jednostek kultury. Nowe narzędzia finansowania oparte na zaangażowaniu prywatnym gospodarstw domowych oraz podmiotów gospodarczych, których rozwój jest determinowany trendami obserwowanymi w ich otoczeniu, stają się współcześnie istotnym elementem dopełniającym źródła finansowania jednostek kultury.

Rozdział VII

Narzędzia finansowania kultury na przykładzie Grupy Lotos S.A.

Anna Gegotek, Paweł Łojek

1. Wprowadzenie

W 1989 r. w Polsce kultura została poddana transformacji. Zmienił się nie tylko ustrój polityczny, lecz również sfera wolności artystycznej. Pojawiły się także pewne mechanizmy finansowania, które można zaobserwować do dziś [Kopeć, 2014]. Rozpatrując ten rok pod kątem sfery kultury, punktem kulminacyjnym były pewne wyzwania. Można się ich dopatrywać w aspekcie artystycznym, organizacyjnym, prawnym, edukacyjnym czy też cywilizacyjnym. Kluczowe uwarunkowanie polegało na sposobie finansowania kultury.

Rozdział składa się z części teoretycznej i empirycznej. W pierwszej z nich omówiono definicje związane z kulturą w kontekście jej finansowania oraz wyszczególniono korzyści, jakie mogą płynąć dla podmiotu finansującego pewne wydarzenie. W końcowej części dokonano przeglądu wydarzeń kulturowych, które są współfinansowane przez Grupę Lotos S.A. Celem rozdziału jest przedstawienie narzędzi finansowania kultury oraz analiza wsparcia, jakie udziela wspomniany podmiot gospodarczy. W rozdziale wykorzystano takie metody badawcze, jak analiza i krytyka piśmiennictwa, a także obserwacje własne Autorów zaangażowanych w środowisko kultury.

W gospodarce bardzo dużą rolę odgrywa metoda finansowania działalności przedsiębiorstwa. Księgowi, analitycy finansowi czy też inne osoby związane z finansami powinny być zorientowane, jak pozyskać środki pieniężne na finansowanie bieżącego funkcjonowania podmiotu gospodarczego. Na skutek nadmiernego zadłużenia niekiedy dochodzi do niewypłacalności przedsiębiorstw oraz konieczności rozpoczęcia procesu upadłości [Hołda, Strojny, 2019].

Kultura ma szczególne znaczenie dla społeczeństwa [Trice, Beyer, 1993]. Podobnie jak w przypadku innych podmiotów gospodarczych, niemałe znaczenie ma dla niej sposób finansowania wydarzeń. Ten zwykle jest skomplikowany i konieczne jest otrzymanie znacznego wsparcia finansowego przy jednoczesnym ogromnym zaangażowaniu całego zespołu zajmującego się pozyskaniem środków pieniężnych na cel związany z działalnością kulturalną.

Z punktu widzenia podmiotów organizujących wydarzenia istotne jest znalezienie odpowiedniego miejsca, a także zgromadzenie odpowiednich funduszy na płace dla artystów i muzyków [Czerwonka, Buczkowski, 2013]. W rozdziale zawarto źródła pozabudżetowe finansowania kultury, przedstawiono korzyści dla inwestorów, a także dokonano analizy danych Grupy Lotos S.A., która angażuje się we wsparcie wydarzeń.

Zastosowane techniki badawcze polegają na analizie i krytyce piśmiennictwa, przeglądzie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządu badanego podmiotu. Zawarte w rozdziale informacje mogą posłużyć jako obiekt obserwacji dla innych podmiotów gospodarczych działających w tej samej branży i/lub innych grupach.

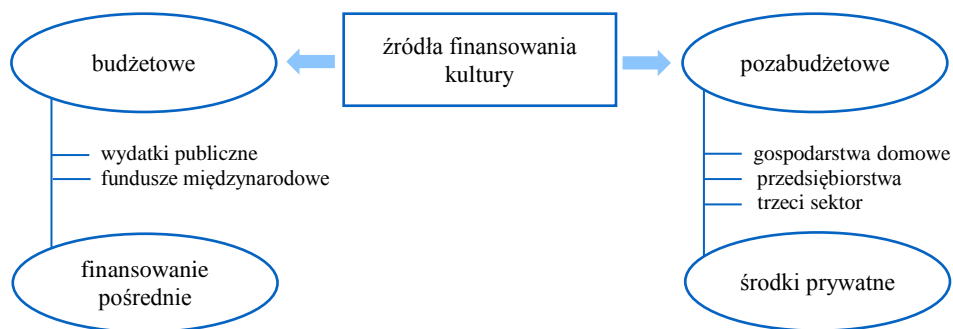
2. Finansowanie kultury

Źródła finansowania obszarów kultury można podzielić na budżetowe oraz pozabudżetowe (szerzej: rozdział VI). Pierwsze z nich pochodzą ze środków publicznych budżetu danego państwa, jak również z różnych międzynarodowych form wsparcia [Borowiecki, 2005]. Drugie z nich to na przykład wydatki gospodarstw domowych, prywatnych przedsiębiorstw, a także środki pochodzące z trzeciego sektora. Należą do nich organizacje, które nie są nastawione na zysk ani też nie podlegają strukturze państwa [Ilczuk, 2012]. Podział ten można zilustrować za pomocą rys. 10.

Budżet państwa jest podzielony na pewne kategorie, takie jak wydatki na opiekę medyczną, remonty dróg krajowych czy też na sferę kulturową [Owsiak, 2015]. Każdy prezentowany cel ma ograniczony budżet w tym dokumencie. Podobnie sytuacja przedstawia się wśród pozabudżetowych źródeł finansowania kultury. Przeciętne wydatki roczne na ten cel wśród gospodarstw domowych zostały zaprezentowane w tabeli 7.

Analizując dane zaprezentowane w tabeli 7, można zaobserwować, że w latach 2016-2019 wartość przeciętnych wydatków na kulturę w gospodarstwach domowych rosła, a amplituda wynosiła blisko 45 złotych we wspomnianym okresie. Warto podkreślić, że ogólnoświatowa pandemia COVID-19 w 2020 r. nie

pozwoiliła zbadać dokładnie zaleźności przez wiele zamkniętych obiektów kultury, co teź przełożyło się na znacznie niźsze wydatki gospodarstw domowych na ten cel. Można twierdzić, że w 2021 r. sytuacja będzie odwrotna, poniewaź jak pokazują statystyki, społeczeństwo tęskni za kulturą [Chajbos, Lis, 2020]. Spadek wydatków naleźy interpretować negatywnie, ale można uzasadnić go ekonomicznie. Wiele osób straciło pracę i/lub Źródła dodatkowych dochodów. Stało się to przez konieczność ograniczenia wydatków i przeznaczenie ich na inne potrzeby.



Rys. 10. Źródła finansowania kultury

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Throsby [2014].

Wyniki tych badań oraz raportów mogą być nieco zniekształcone. Przykładem może być również tak zwana szara strefa gospodarki w tym zakresie. Muzycy grający na różnych imprezach okolicznościowych często są opłacani z funduszy prywatnych, chociaź nigdzie nie jest to wyszczególniane. Autorzy pragną zaznaczyć ten aspekt ze względu na dość powszechną skalę tego zjawiska. Może mieć to istotny wpływ na raporty GUS oraz wyniki innych badań.

Tabela 7. Roczne wydatki gospodarstw domowych na kulturę w przeliczeniu na 1 osobę

Wyszczególnienie	2016	2017	2018	2019	2020
Wydatki na kulturę przez 1 osobę (rocznie w PLN)	317,63	328,41	356,40	364,68	306,84

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów Głównego Urzędu Statystycznego opublikowanych w 2017, 2019 i 2021 r. [www 9; www 10; www 11].

Problemem źródeł finansowania kultury są zwykle ograniczone fundusze oraz sztywne budżety przeznaczane na ten cel. Wydawać by się mogło, że społeczna odpowiedzialność biznesu staje się wręcz wymagalnym aspektem istnienia dużych podmiotów gospodarczych oraz grup kapitałowych [Żemigala, 2013].

W opinii autorów warto się pochwalić przedsiębiorstwem zarządzanym poprawnie – zgodnie ze sztuką biznesu oraz mogącym dofinansować wydarzenia kulturowe na funkcjonującym obszarze.

Źródła finansowe nie są jedynymi narzędziami pozabudżetowymi finansowania kultury. Pozostałe z nich zostały zaprezentowane w tabeli 8. Omawiane zagadnienia zaklasyfikowano ze względu na obszary mikro- i makroekonomiczne przedsiębiorstwa.

Tabela 8. Pozabudżetowe narzędzia finansowania kultury

Wyszczególnienie	Środek działania
Społeczne	wolontariat pracowniczy
Marketingowe	sponsoring, marketing społeczny (CRM – ang. <i>cause-related marketing</i>)
Instytucjonalne	celowa fundacja, długofalowa lub jednorazowa działalność
Finansowe	darowizny celowe, świadczenia pracownicze (płacowe i pozapłacowe), odpisy z pensji pracowników, celowe fundusze tworzone w przedsiębiorstwach, pożyczki krótkoterminowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Tyński [2013].

Wolontariat pracowniczy polega na dobrowolnych działaniach pracowników danego przedsiębiorstwa na rzecz osób i/lub instytucji pozarządowych. Analizując omawiane zagadnienie, należy rozumieć finansowanie wydarzeń kulturowych ze środków pracowników, gdzie tworzą oni specjalne składki na te cele [Dylus, Matyjaszczyk, 2018]. Badania w zakresie wolontariatu pracowniczego pokazały, że jest to sprawdzone narzędzie inwestycji społecznych poprzez budowanie pozytywnych relacji firmy z otoczeniem [Lustyk, 2014].

Narzędzia marketingowe często objawiają się poprzez sponsorowanie wydarzeń kulturowych czy też działania społeczne mające na celu przyciąganie fundatorów, którzy z kolei będą chcieli dofinansować organizowane wydarzenie [Pizło, 2005]. Ponadto sponsor imprezy może zaprezentować swoje produkty i zaistnieć wśród uczestników. Można wnioskować, że aspekt marketingowy pozwala odnosić korzyści dla wszystkich. Z jednej strony przedsiębiorstwo działa w słusznej sprawie, promując kulturę, a z drugiej może osiągać korzyści w postaci reklamy własnych produktów czy też usług [Datko, 2003].

Prawo gospodarcze zakłada możliwość utworzenia fundacji celowej na rzecz finansowania kultury. Działalność utworzona celowo, aby finansować wydarzenia artystyczne, ma większe szanse na otrzymanie dotacji czy też dofinansowania niż jednostka działająca pojedynczo [Kizielewicz, 2008]. Działalność ta może być otwarta jednorazowo (celowo na rzecz pewnego wydarzenia) lub długoterminowo, aby pozyskiwać fundusze na finansowanie cyklicznych wydarzeń.

Druga z opisanych sytuacji ma większe szanse powodzenia, ponieważ jest nastawiona na długofalowe działanie [Janikowski, 2012].

Ostatnia z omawianych kategorii to aspekty finansowe. Należy wyróżnić w niej darowizny, krótkoterminowe pożyczki (często bezzwrotne), świadczenia płacowe i pozapłacowe dla pracowników czy też tworzenie celowych funduszy w przedsiębiorstwach na poczet finansowania kultury [Nocoń, 2016].

Do świadczeń płacowych można zakwalifikować premie dla pracowników, które mogą z kolei przeznaczyć na cele kultury, natomiast do pozapłacowych bony czy bilety na wydarzenia kulturalne [Folwarski, 2016]. Badania pokazują, że benefity kulturalne powinny się znaleźć na liście każdego pracodawcy, który chce przyciągnąć najlepszych pracowników [Ciekanowski, 2013].

Stosunkowo częstym zjawiskiem są pożyczki krótkoterminowe udzielane przez osoby mające wysokie zasoby wolnej gotówki. Mechanizm funkcjonowania polega na pożyczaniu przedsiębiorstwu, które organizuje wydarzenie kulturalne, środków pieniężnych na pewien okres w zamian za korzyści płynące z odsetek [Łojek, 2020]. Może być to dobra lokata kapitału przez osoby posiadające nadmiar gotówki czy też inwestorów strategicznych.

3. Korzyści płynące z finansowania kultury

Jak wspomniano, barierą finansowania kultury są przede wszystkim motywy finansowe. Warto również wspomnieć o problemach z dostępem do wydarzeń kulturowych poprzez ograniczoną ilość organizowanych imprez czy też strukturę geograficzną regionu [Wróblewski, 2007]. Często też sami mieszkańcy danego terenu nie są zainteresowani uczestnictwem w wydarzeniach [Kolb, 2005].

Podstawowym aspektem płynącym z finansowania wydarzeń kulturowych jest możliwość skuteczniejszej reklamy przedsiębiorstwa, które włącza się w działalność artystyczną [Jaska, 2013]. Może się to przejawiać poprzez przyciągnięcie grupy nowych odbiorców, którzy będą się identyfikować z marką wspierającą kulturę i tradycję w danym regionie [Krall, Kłeczek, Sagan, 2006].

Bardzo często w trakcie wydarzeń kulturowych przedsiębiorstwa mogą umieścić swoje banery reklamowe. Dla osób, które są wzrokowcami, to również pozytywny odbiór. Chwytlive logo oraz odpowiednie kolory wokół marki pomagają zapamiętać firmę, która wspomaga wydarzenie [Dobrowolski, Tomczykiewicz, Stasiakiewicz, 2017]. Ponadto może się to przejawiać poprzez widoczność dla każdego uczestnika wydarzenia. Można twierdzić, że jest to bardziej skuteczna forma reklamy przedsiębiorstwa, jego produktów i usług niż ogłoszenie w prasie lub internecie [Czerska, 2017].

W obecnej gospodarce konkurencja odgrywa ogromną rolę. Ta z kolei występuje niemalże w każdej dziedzinie, zarówno w podmiotach małych, jak i w dużych. Ciężko znaleźć podmiot, który jest monopolistą w pewnej kategorii produktów czy też usług. Determinantą działań reklamowych jest często rozmiar wydarzenia, jego obszar geograficzny oraz zasięg, a także to, do jakich odbiorców jest kierowane [Herbuś, 2016].

Warto podkreślić, że odpowiednie finansowanie wspiera rozwój organizacji. Jednostki kultury mogą się rozwijać oraz mają zapewnioną przyszłość swoich wydarzeń. Ma to olbrzymie znaczenie dla instytucji, które dopiero rozpoczynają organizować spotkania i towarzyszące im wydarzenia kulturowe. Dzięki postawie korporacji wspierających i finansujących ten obszar mogą one dążyć do ekspansji oraz być coraz to bardziej rozpoznawalne.

4. Analiza finansowania wydarzeń przez Grupę LOTOS S.A.

Grupa Lotos powstała w 1972 r. jako Rafineria Nafty Gdańsk, następnie w 1991 r. przekształciła się w spółkę akcyjną [www 12]. Jest to polskie przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją, handlem oraz dystrybucją przetwórstwa ropy naftowej oraz produktów pochodnych. Niewątpliwie forma organizacyjna przedsiębiorstwa pomaga grupie w rozwoju [Łojek, 2021]. W trakcie istnienia przedsiębiorstwa wielokrotnie zmieniano jego nazwę [Mrowicki, 2019]. Na początku 2018 r. rozpoczął się proces fuzji Grupy Lotos z PKN Orlen. Komisja Europejska udzieliła zgody na transakcję w lipcu 2020 r. [Graniszevska, 2021].

W 2012 r. Grupa Lotos zajęła drugie miejsce w rankingu dziennika „Rzeczpospolita” oraz tygodnika „Polityka” wśród największych firm Europy Środkowo-Wschodniej [Walewska, 2021]. W 2020 r. przychody grupy wynosiły blisko 21 miliardów złotych. Dla porównania wartość ta w 2019 r. wynosiła ponad 29 miliardów złotych. Warto podkreślić, że grupa również odczuła skutki pandemii COVID-19, która rozpoczęła się na początku 2020 r. [Zaleska, 2021]. W sprawozdaniu finansowym za 2020 r. opisano skutki koronawirusa i wskazano na główne problemy polegające na naruszeniu równowagi i płynności w relacjach międzynarodowej wymiany gospodarczej, w tym na zmniejszenie ruchu pojazdów [Lotos, 2021].

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest niezwykle ważnym aspektem funkcjonowania przedsiębiorstwa [Wójcik-Jurkiewicz, Jurkiewicz, 2014], chociaż jest on często pomijany w małych podmiotach. Badany, duży podmiot gospo-

darczy posiada wdrożony mechanizm społecznej odpowiedzialności biznesu w takich obszarach, jak względem pracowników, za produkt, w biznesie, za raportowanie czy też członkostwo w organizacjach. Ponadto Grupa Lotos angażuje się w kulturę i sztukę, co jest społecznym wymiarem długofalowych projektów realizowanych z powodzeniem [www 13].

Za główne cele w obszarze wspierania kultury i sztuki Grupa Lotos postawiła sobie:

- wspieranie Opery Bałtyckiej w Gdańsku,
- wspieranie Gdańskiego Teatru Szekspirowskiego,
- wspieranie Teatru Muzycznego im. Danuty Baduszkowej w Gdyni,
- wspieranie Festiwalu Polskich Filmów Fabularnych,
- wspieranie Teatru Atelier im. Agnieszki Osieckiej w Sopocie,
- wspieranie Lotos Jazz Festival Bielska Zadymka Jazzowa,
- wspieranie Lotos Siesta Festival,
- wspieranie Ladies Jazz Festival.

Jak można zaobserwować, Grupa Lotos działa głównie w województwie pomorskim oraz w powiatach bielskim i jasielskim, co jest podkreślane na stronie internetowej przedsiębiorstwa [www 14].

Wspomniane wydarzenia kulturowe są już dobrze znane społeczeństwu i rozpoznawalne niekiedy nawet na arenie międzynarodowej. Oprócz doskonałej organizacji i współpracy zespołu należy podkreślić, że angażowanie się takich podmiotów, jak Grupa Lotos, w finansowanie oraz rozwój tych wydarzeń pozwala na zwiększenie zakresu działalności.

Podczas podróży po Polsce można zaobserwować dominujący udział stacji benzynowych Grupy Lotos na północy kraju. W ubiegłym roku doszło do przyłączenia zakładów w pozostałych częściach Polski, jak np. w Czechowicach-Dziedzicach, w województwie śląskim.

Warto podkreślić, że Grupa Lotos angażuje się nie tylko w projekty związane z kulturą, ale również w finansowanie i wspieranie branży sportowej. Przykładem może być współpraca ze Związkiem Narciarstwa Polskiego. To z kolei pozwala tej organizacji na większą rozpoznawalność na rynku i może prowadzić do przyciągnięcia nowych klientów oraz inwestorów poprzez budowanie odpowiednich więzi.

5. Podsumowanie

W rozdziale dokonano klasyfikacji źródeł finansowania kultury i sztuki. Wyróżniono obszary budżetowe oraz pozabudżetowe. W latach 2016-2019 można było zaobserwować rosnące tendencje wydatków gospodarstw domowych w prze-

liczeniu na jedną osobę. Niestety wartości te nie zostały podtrzymane w 2020 r. ze względu na pandemię koronawirusa SARS-CoV-2. W przyszłości będzie można dokonać analizy w kolejnych latach.

Nie zaprezentowano danych finansowych ze względu na finansowanie kultury i sztuki z różnym zaangażowaniem i w zależności od organizowanych wydarzeń. Dane mogłyby nie być porównywalne ze względu na pandemię COVID-19, która rozpoczęła się na początku 2020 r. i trwa do dziś. Na chwilę obecną brakuje prognoz, kiedy zjawisko to może się zakończyć.

Jako że Grupa Lotos jest podmiotem dużym i znanym na skalę światową, można domniemywać, że będzie się ona angażować w projekty odpowiednio o szerokim zasięgu. Nic bardziej mylnego. Wspierane są zarówno te mniejsze inicjatywy, jak i te ogólnokrajowe czy też ogólnoświatowe, co przyczynia się do odbierania omawianego przypadku jako mecenasa kultury wielu wydarzeń.

Na podstawie analizowanego podmiotu można stwierdzić, że zaangażowanie się w kulturę poprzez wspieranie i finansowanie to właściwa strategia rozwoju dla podmiotu, który jest finansowany, jak również dla finansującego. Pierwsza grupa stanie się bardziej rozpoznawalna dzięki wsparciu podmiotów z grupy drugiej. Z kolei dla tych ostatnich będzie to procentować w przyszłości możliwością partnerstwa.

Niemale znaczenie ma także otoczenie podmiotu finansującego. Zarówno podmioty duże, średnie, jak i te mniejsze chcą zaprezentować się jeszcze szerszemu gronu odbiorców. To z kolei może wspomóc ich ekspansję.

Informacje zawarte w rozdziale mogą w przyszłości stanowić podstawę dalszych analiz gospodarczych. Warto jednak podkreślić, że bez konkretnych danych i stabilnej sytuacji gospodarczej bardzo trudno będzie wykonać odpowiednie obliczenia i zestawienia. Niełatwo jednakże określić, kiedy taki stan rzeczy będzie możliwy do osiągnięcia. W chwili obecnej pojawiają się coraz to nowe warianty wspomnianego wirusa.

Rozdział VIII



Wpływ wielokulturowości na strategię rozwoju jednostek kultury na przykładzie Górnego Śląska

Justyna Szymczyk

1. Wprowadzenie

Od kilku dekad można zauważyć wzrost zainteresowania terminem „wielokulturowość”. Analizy dedykowane temu tematowi przeżywają absolutny renesans. Dyskurs toczy się na arenie międzynarodowej i w Polsce. Tematem zajmują się nie tylko socjologowie, kulturoznawcy, ale również specjaliści od zarządzania. Pojęcie wielokulturowości towarzyszy ludziom od starożytności [Szczepański, Śliz, 2011], lecz dzisiaj nabiera szczególnego znaczenia. Wielokulturowość sprzyja rozpowszechnianiu postaw tolerancji [Śliz, 2009], która z kolei prowadzi do rozwoju talentów i technologii [Florida, 2005]. Zdaniem Richarda Florida miasta, w których odnotowuje się największe zróżnicowanie kulturowe, stają się najbardziej konkurencyjne i kreatywne [Florida, 2005]. W efekcie te zmienne budują ekonomiczną kondycję takich ośrodków.

Według niemieckiego teoretyka Wolfganga Welsha we współczesnym świecie nie ma czystych kultur [Welsh, 2004]. Górny Śląsk to zróżnicowany kulturowo obszar Polski, którego wielokulturowość jest typowa dla regionu pogranicza – ulegał wpływowi kultury polskiej, niemieckiej i czeskiej [Śliz, 2009, s. 149]. Przeglądając się temu pejzażowi, należy również pamiętać o wpływach żydowskich, a nawet romskich.

Współczesna wielokulturowość śląska wpływa na strategię rozwoju jednostek kultury, strategię komunikacji² przedsiębiorstw czy stowarzyszeń wspiera-

² Trend ten można zaobserwować głównie wśród młodych przedsiębiorców, którzy swoją przewagę konkurencyjną budują właśnie na śląskiej kulturze. Przykładem niech tu będą sklepy: Geszeft, Gryfnie, sklep internetowy SLUNSKIChachor.com czy też producent kosmetyków z wę-

jących mniejszości narodowe. Można nawet zauważyć, że cecha ta stała się pozytywnym wyróżnikiem dla regionu. Moda na śląskość jest zauważalna w otoczeniu bliższym (kultura, sztuka, architektura, gastronomia) oraz dalszym (biznes krajowy, międzynarodowy i turystyka biznesowa). Książki Szczepana Twardocha, spektakle odgrywane w języku śląskim w Teatrze Śląskim, doroczny konkurs na jednoaktówki po śląsku w Teatrze Korez, koncerty śląskiego rapera Miuosha z Zespołem Śląsk w charakterystycznym budynku Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia (NOSPR), wystawa prac Grupy Janowskiej w Muzeum Śląskim – to tylko kilka przykładów, które dowodzą, że wielokulturowość rodzi kreatywność, talent, a nawet nowe technologie.

Niniejszy rozdział ma na celu przedstawienie wpływu wielokulturowości Górnego Śląska na strategię jednostek kultury działających w tym regionie. Co więcej, autorka zauważa, że ta kategoria stanowi przewagę strategiczną i konkurencyjną lokalnych jednostek kultury.

Koncepcja Richarda Floridy „3xT” [Florida, 2005] znajduje odzwierciedlenie w dzisiejszym Śląsku. Tolerancja, talent i technologia to trzy siły, które budują nie tylko *klasę kreatywną*, jak ją nazywa Florida, ale jak zauważa autorka, wymienione powyżej czynniki przyczyniają się do budowania przewagi konkurencyjnej podmiotów kultury. Wrażliwi menedżerowie kultury i biznesu znajdują w tej wielokulturowej odmienności szansę na budowanie atrakcyjności ich jednostek. Co więcej, promując tę ideę, budują silny, kreatywny i tolerancyjny region. Sam „Górny Śląsk wpisuje się w globalny proces konstytuowania się wielokulturowych społeczeństw i regionów” [Śliz, 2009, s. 164] dzisiejszego świata. W świetle powyższych rozważań w niniejszym rozdziale przedmiotem analizy będzie wielokulturowość Górnego Śląska, zaś wykorzystane metody to krytyczna analiza literatury branżowej oraz kwerenda literatury naukowej.

2. Górny Śląsk i jego wielokulturowość

Geneza wielokulturowości Górnego Śląska sięga czasów Piastów śląskich [Szczepański, Śliz, 2011, s. 233]. Wówczas w wyniku kolonizacji zwiększono liczbę ludności niemieckiej, w wyniku czego posługiwano się przede wszystkim językiem niemieckim. Duchowieństwo i rycerstwo również było niemieckie.

gła: FABRIKA ABSOLUTA Marta Frank, znana na rynku jako marka Sadza Soap. Poza tym można wyróżnić wiele restauracji, bistro i pubów, które budują swój wizerunek w oparciu o tradycje tego regionu: Śląska Prohibicja w zabytkowej dzielnicy Nikiszowiec, Moodro Bistro & Cafe w Muzeum Śląskim, restauracja Szyb Maciej w Zabrze czy pub KATO na popularnej ulicy Mariackiej w Katowicach.

Ludność polska nie była tym faktem usatysfakcjonowana, zwłaszcza że od XVII w. stanowiła większość mieszkańców Górnego Śląska [Szczepeński, Śliz, 2011, s. 233]. Do XVIII w. na tych ziemiach można było usłyszeć język czeski (podporządkowanie księstw górnośląskich Koronie Czeskiej) i niemiecki. Wtedy w wyniku wojen śląskich obszar ten zamieszkiwali Polacy, Niemcy, Morawianie (Czesi) i Żydzi, natomiast politycznie i geograficznie obszar ten znajdował się w granicach Prus [Szczepeński, Śliz, 2011, s. 233]. Lata, które przypadają na okres rewolucji przemysłowej, spowodowały dalsze migracje ludności niemieckiej. Wówczas na ziemi Górnego Śląska przybywali dobrze wykształceni przedsiębiorcy, kadra techniczna, lekarze, kupcy i nauczyciele [Szaraniec, 2007, s. 7]. Region stawał się silny i konkurencyjny.

Tragiczny okres dziejów tego mieszanego społeczeństwa przypada na okres II wojny światowej i kilku dekad tuż po jej zakończeniu. Górny Śląsk uważano wówczas za „wielokulturowy tygiel” [Szczepeński, Śliz, 2011, s. 236]. W ślad za Lechem Szarańcem warto zauważyć, że w tym regionie „mieszały się doświadczenia kulturowe i historyczne ludności miejscowej, poddanej szczególnej lustracji przez władzę ludową ze względu na przynależność do różnych list narodowych z okresu wojny (tak zwana *volkslista*), napływowej ludności z centralnej i wschodniej Polski, przesiedleńców z terenów II Rzeczypospolitej wcielonych w 1945 r. do ZSRR oraz repatriantów z Francji i Belgii. (...) wraz z ludnością polską na Górny Śląsk przyjechali m.in. Ukraińcy przyznający się do polskości, jako że byli obywatelami II Rzeczypospolitej, oraz Żydzi ze wschodnich terenów Rzeczypospolitej” [Szaraniec, 2007, s. 10]. Jednocześnie ludność niemiecka została przesiedlona do Niemiec.

W czasach industrializacji przybywało tu coraz więcej Polaków z całego kraju, którzy migrowali w celach zarobkowych, szukając lepszych warunków życia. W latach siedemdziesiątych wyjeżdżali stąd Żydzi, głównie do Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych, ale również na terytorium państwa Izrael³. W tym samym czasie wyjechała też liczna grupa ludności autochtonicznej, osiedlając się w przemysłowych ośrodkach Westfalii i Północnej Nadrenii w Niemczech [Szczepeński, Śliz, 2011, s. 237].

³ Ciekawostką jest, że w Katowicach od 6 do 11 listopada 1884 r. miał miejsce zjazd stowarzyszenia Ruch Miłośników Syjonu: Chowowej Syjon. Na tej ważnej Konferencji Katowickiej (Kattowitzter Konferenz) zapadły decyzje o powrocie Żydów do Palestyny, a także o finansowym wsparciu osadników. Jeden spośród trzech głównych inicjatorów tego zjazdu – Leon Pinsker – wezwał do opuszczenia Europy i założenia własnego państwa w Palestynie, należącej wtedy do słabnącego Imperium Osmańskiego. W konsekwencji wydarzenia te doprowadziły do powstania Państwa Izrael w 1948 r. Niewątpliwie ta informacja może być również kolejnym dowodem na to, że wielokulturowe Katowice już wtedy stwarzały dobre zaplecze dla kreatywnych działań i znaczących przedsięwzięć.

W socjalistycznej Polsce podejmowano wiele wysiłków i starań, aby zintegrować zróżnicowany pod względem kulturowym i narodowym region. Władza wpływała na system szkolny, oświatowo-kulturalny, a nawet próbowała oddziaływać poprzez sterowane media [Szczepański, Śliz, 2011, s. 237]. Ludzie mieszkający na Górnym Śląsku dokładali starań i zabiegali o to, aby tradycje mniejszościowe i etniczne przetrwały. Często w ukryciu i potajemnie przekazywano sobie wiedzę i kulturę przodków. „Kultura narodowa państwa nacjonalistycznego (kultura narodowa Polski)” [Szczepański, Śliz, 2011, s. 237] studiowała entuzjazm i kreatywność obcych.

Dopiero nowe demokratyczne rządy po 1989 r. pozwoliły narodzić się pojęciu „pluralizm kulturowy”, ten zaś zapoczątkował dzisiejszą wielokulturowość śląska. Młodzi Ślązacy są dumni ze swojego pochodzenia. Obraz czarnego i smutnego Śląska odszedł już w niepamięć. Dziś region ten słynie z fantastycznej muzyki (Tauron Nowa Muzyka, Off Festival, Rawa Blues Festival, Męskie Granie, Fest Festival, Katowice JazzArt Festival i inne), znakomitych spektakli („Drach”, „Pokora”, „Piąta Strona Świata” i inne), światowej architektury (Spodek, Muzeum Śląskie, biurowce KTW, budynek NOSPR) oraz innych działań, m.in. „śląskiej szkoły architektury”⁴, doskonałej kuchni regionalnej oraz dumnego, kreatywnego i utalentowanego społeczeństwa.

Socjolog Jacek Wódz w 2016 r. w wywiadzie dla kwartalnika „Fabryka Silesia” zauważa, że „Śląsk jest atrakcyjny (...), bo wytwarza ciekawą przestrzeń kulturową, społeczną. To już jest naprawdę poważny ośrodek kulturowy, edukacyjny, zwłaszcza w szkolnictwie wyższym, a to jest ważne, bo to wytwarza tych nowych Ślązaków. To jest także bardzo ważny ośrodek, jeśli chodzi o infrastrukturę, kontakty ze światem. To wszystko razem powoduje, że mamy grupę ludzi, którzy niekoniecznie pochodzą ze Śląska, ale wrosli w ten region i mogą o sobie powiedzieć, że chociaż nie mają korzeni śląskich, to dobrze się tu czują (...). Oni zmieniają kulturowo ten region i dzięki nim kończymy z wizją Śląska postrzeganego z punktu widzenia *hasioka*⁵. Śląsk ma być widziany z punktu widzenia NOSPR-u, a nie *hasioka*”⁶ [Fabryka Silesia, 2016].

⁴ Na stronie Narodowego Centrum Kultury czytamy: „Śląska szkoła architektury to bardziej zjawisko na architektonicznej mapie kraju niż rzeczywisty prąd architektoniczny. Zdecydowanie łatwiej wymienić nazwiska jej przedstawicieli aniżeli charakterystyczne obiekty, a to dlatego, że „śląska szkoła” to przede wszystkim sposób myślenia, a nie dogmat stylistyczny czy formalny. Istotą zjawiska jest silny *background*, który śląscy architekci nabywają na gliwickim Wydziale Architektury i który determinuje ich przyszłe poczynania, nadając ich twórczości pewien, czasem bardzo subtelny, wspólny mianownik”.

⁵ W języku/dialekcie śląskim *hasiokiem* nazywa się śmietnik.

⁶ Więcej w obszernym wydaniu kwartalnika „Fabryka Silesia” [Fabryka Silesia, 2016]. Artykuł pod tytułem „W Ślązakach jest lęk” ujawnia fakt, że nowi Ślązacy częściej i łatwiej opowiadają się za swoją wielokulturowością. Rozmowę z Jackiem Wodzem przeprowadził Waldemar Szymczyk.

3. Konieczność edukacji i promocji wielokulturowości

Migracja ludzi w celu poprawienia warunków życia jest nieunikniona. Ludzie będą się przemieszczać i, co za tym idzie, będą się integrować, wymieniać doświadczeniami, światopoglądami i dzielić różnym spojrzeniem na świat. Wielokulturowość daje bardzo dużo szans na rozwój nowoczesnego społeczeństwa, społeczeństwa opartego na wiedzy i umiejętności komunikowania. Kompetencje komunikacyjne lokują się w podstawowych kompetencjach rynkowych. Otwarte umysły i kreatywność to dwie najważniejsze wartości nowoczesnej cywilizacji. Jak wskazuje Richard Florida, takich ludzi przyciąga atrakcyjność miejsca, miasta [Florida, 2005]. Warunkiem koniecznym jest tu otwartość na różnorodności. Badacz ten w swoich licznych opracowaniach podkreśla, że ludzie kreatywni imigrują i chętnie zmieniają miejsce zamieszkania, ale ich decyzje determinują nie ulgi podatkowe czy zasoby naturalne, ale przede wszystkim możliwość spełnienia w kreatywnych zawodach. W obecnych czasach najważniejszym i najcenniejszym surowcem jest umysł i kreatywność. Niestety w dalszym ciągu można zauważyć przejawy tłamszenia tego, co obce i nieznanne. Uświadomienie tego społeczeństwu oraz władzom to najważniejsza misja dla jednostek kultury i środowiska akademickiego.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na główne cele edukacji wielokulturowej. W ślad za Zbigniewem Kwiecińskim warto odnotować najważniejsze punkty na tej liście [Kwieciński, 1997]:

- „twórcze uwydatnienie kulturowego zróżnicowania (nie tylko w obrębie dominującej kultury);
- osiągnięcie sprawiedliwości społecznej poprzez równe szanse oświatowe ze względu na płeć, rasę, wyznanie, pochodzenie etniczne, społeczne i ekologiczne;
- propagowanie sensu uniwersalnych wartości, praw, dostępności do władzy politycznej oraz uzasadnienie prawa do materialnej i każdej innej pomyślności” [Ryszawy, 2016, s. 64; Kwieciński, 1997, s. 17].

Edukacja jest jednym z najważniejszych celów każdego kraju. Wychowanie społeczeństwa tolerancyjnego, otwartego na inne kultury to wręcz obowiązek dla rządzących. Ważne, aby polityka i działalność państwa zapobiegała „wykluczeniu i dyskryminacji, m.in. ze względu na płeć, rasę, wyznanie czy pochodzenie” [Ryszawy, 2016, s. 64].

Tabela 9. Korzyści i zagrożenia związane ze zjawiskiem wielokulturowości

Korzyści	Zagrożenia
Zmniejszenie możliwości występowania napięć etnicznych	Dezintegracja społeczeństwa gospodarzy
Wzbogacenie kulturowe społeczeństwa jako całości	Załamanie się spójności społecznej wskutek braku poczucia wspólnej przynależności
Szansa na naukę innego języka	Strach przed zamachami terrorystycznymi, konfliktami, zamieszkami
Poznanie innych kultur	Zanik polskiej tradycji i kultury
Wzbogacanie własnej kultury	Konflikty społeczne
Wymiana doświadczeń	Mniej miejsc pracy
Wymiana turystyki i handlu	Problemy religijne
Wzrost tolerancji	Obciążenie dla budżetu państwa
Tworzenie wspólnoty	Podział społeczeństwa, konflikty wewnętrzne państwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Łodziński [2007, s. 96-97]; Ryszawy [2016, s. 69].

Badacze zajmujący się tematem wielokulturowości dostrzegają wiele szans wynikających z wielokulturowości. Wskazują również zagrożenia. Zgodni są co do zasady, że zrozumienie tematu wielokulturowości oraz edukacja są kluczowe. Zaobserwowano [Ryszawy, 2016; Łodziński, 2007], że największa otwartość na ten problem występuje w ośrodkach akademickich, gdzie studenci i wykładowcy są nauczani kooperacji z zagranicznymi ośrodkami naukowymi. Warto podkreślić, że wymiany stypendialne i programy wymiany studenckiej sprzyjają popularyzowaniu dobrych praktyk w tym temacie. Powinniśmy zatem dążyć do adaptacji platońskiej idei wielokulturowości, która pojęcie to rozumie jako: „wyobrażenie doskonałości relacji między przedstawicielami różnych światów kulturowych” [Śliz, Szczepański, 2019, s. 37]. Ten poziom doskonałości relacji występuje wówczas, gdy w jednej „przestrzeni społeczno-kulturowej ludzie preferują odmienne systemy aksjologiczne i normatywne” [Śliz, Szczepański, 2019]. Wiadomo, iż idea najczęściej pozostaje niedostępna, lecz dzięki niej może powstawać ideologia wielokulturowości. Zwyczajowo ideologia ta przejawia się „w grupowym dążeniu do własnego interesu” [Śliz, Szczepański, 2019]. W kontekście omawianego regionu Górnego Śląska wielokulturowość jest faktem. Ludzie żyjący na tym terenie ukształtowali relacje między sobą, a z różnic czerpią inspiracje. Własnym interesem natomiast staje się promocja tego, co śląskie (kultury, zwyczajów kulinarnych czy tradycji języka/dialektu śląskiego). Czy zatem omawiany region stał się odzwierciedleniem idei platońskiej? Otóż nie do końca. Wciąż dużo tu napięć i konfliktów, którym warto zapobiegać poprzez edukację. Stąd warto zrozumieć i poznać bliżej koncepcję 3xT Richarda Floridy [Florida, 2002; 2005], która może być świadomie używana w strategiach rozwoju jednostek kultury, strategiach miast, a nawet w strategiach przedsiębiorstw.

4. Wielokulturowość według koncepcji Floridy 3xT

Teoria 3xT Floridy może stanowić podstawę do edukacji na temat wielokulturowości, a także może być instrukcją postępowania dla menedżerów jednostek kultury, przedsiębiorstw, jak również dla władarzy polskich miast. Bo przecież rolą miasta jest tworzenie przyjaznej przestrzeni dla jednostek kreatywnych z całego świata. Budowanie świadomości w zakresie teorii 3xT i następstw jej zaadaptowania powinno być głównym celem edukacji kulturowej w Polsce.

Technologia, talent i tolerancja (koncepcja 3xT) Floridy to zależność, która występuje pomiędzy stopniem różnorodności a poziomem kreatywności społecznych przestrzeni [Śliz, Szczepański, 2014]. Jak wskazuje badacz, otwartość na imigrację i akceptacja wielokulturowości skutkuje wzrostem: innowacji, wzrostu gospodarczego, zwiększania się różnicowań ekonomicznych, wzrostem poziomu tolerancji wobec odmienności. Według teorii 3xT czynnikiem wzrostu gospodarczego nie jest stabilność. Jak twierdzi Florida, „stabilność jest hamulcem innowacji” [Florida, 2005, s. 31].

W ślad za badaniami Richarda Floridy, Anna Kopel zauważa, że „osoby kreatywne są siłą napędową wzrostu gospodarczego, a miejsca, które licznie zamieszkują – „skupiska talentu” – rozwijają się bardziej dynamicznie i mają zdolności przyciągania jeszcze większej liczby twórczych jednostek (...). Kreatywne, wykształcone osoby wolą miejsca przyjazne, innowacyjne, tolerancyjne i różnorodne” [Kopel, 2007, s. 53]. Florida zwraca uwagę na fakt, że młodzi kreatywni ludzie poszukują miejsc, które są zróżnicowane kulturowo i demograficznie. Jak zauważa Anna Kopel w ślad za Richardem Floridą, „regiony najbardziej zaawansowane technologicznie wspierają lub też nawet promują demograficzną różnorodność” [Kopel, 2007, s. 56].

Rodzi się zatem pytanie: czy tylko regiony zaawansowane technologicznie powinny wspierać wielokulturowość? Z całą pewnością wszystkie regiony zyskałyby, jeśli zdecydowałyby się wspierać wielokulturowość. Należy pamiętać o tym, że żyjemy w czasach społeczeństwa sieciowego [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2017, s. 28], w którym otwartość na inne kultury jest wręcz obowiązkowa. Stabilność, o której mówi Florida w swoich badaniach, istotnie jest tu hamulcem. Turbulentny świat i zmiany, które w nim zachodzą, potrzebują tolerancji, talentów i najnowocześniejszych technologii.

5. 3xT w strategiach jednostek kultury na Górnym Śląsku

Niewątpliwie liderem twórczości kreatywnej na Górnym Śląsku jest Zamek Cieszyn, który jeszcze w 2005 r. (wówczas Śląski Zamek Sztuki i Przedsiębiorczości) stał się pierwszym regionalnym ośrodkiem designu w Polsce [Fabryka Silesia, 2017, s. 90; www 15]. Wśród inicjatyw tego projektu można wymienić następujące przedsięwzięcia: „Śląska Sieć na rzecz Wzornictwa”, „Regionalna Sieć Promocji i Transferu Technologii” czy „Śląska Rzec”.

Ewa Gołębiowska, była dyrektor Zamku Cieszyn i wieloletnia szefowa Europejskiego Instytutu Projektowania dla Wszystkich (EIDD), w wywiadzie udzielonym kwartalnikowi Fabryka Silesia w 2017 r. zauważa, że jury konkursu „Śląska Rzec” doceniają „rolę projektantów i sektora kreatywnego w budowaniu świadomości nowego Ślązaka i nowego lokalnego patriotyzmu. A ten nie jest oparty wyłącznie na sentymentach, lecz staje się ambicją młodych ludzi, by stworzyć nowy wizerunek regionu. Gdy mówimy o projektantach, to myślimy o firmach, patrzymy też na sektor publiczny. Jakość usług w dużym stopniu jest wspomagana przez projektantów. Gdyby nie oni, województwo śląskie w dalszym ciągu byłoby postrzegane przez pryzmat zanieczyszczonego środowiska i pewnego rodzaju tradycyjnej ludyczności” [Fabryka Silesia, 2017, s. 90]. Warto odnotować w tym miejscu ikoniczny już produkt, jakim stał się dywan Mohohej!DIA⁷ stworzony przez studio Moho Design Magdalenę Lubińską i Michała Kopaniszyńską (kolejno firma znana z nowej nazwy: Code Designe), nagrodzony „Śląską Rzeczą” w 2005 r. Produkt ten trzy lata później otrzymał Red Dot Award⁸ – jedną z najważniejszych nagród w środowisku projektowym, nazywaną „Oskarami designu”. Firma ta była jeszcze nagradzana w kolejnych latach, m.in. Red Dot w kategorii „Best of the Best” za projekt piekarnika „Zen” marki Amica. Technologie i design, na który zwraca uwagę Zamek Cieszyn, mogą inspirować inne jednostki kultury do dużej wrażliwości na to, co kreatywne i wielokulturowe.

⁷ Do projektu dywanu projektanci wykorzystali wzór ludowej wycinanki. Ich projekt stał się ikoną polskiego wzornictwa pierwszej dekady XXI w.

⁸ Red Dot Design Award to nagroda przyznawana od 1955 r. przez Centrum Designu Nadrenii Północnej-Westfalii w Niemczech. Aby w sposób profesjonalny ocenić różnorodność w dziedzinie projektowania, nagroda dzieli się na trzy dyscypliny: Nagroda Red Dot: Product Design, Red Dot Award: Brands & Communication Design oraz Red Dot Award: Design Concept. Każdy konkurs jest organizowany raz w roku. Zdobywcy nagród używają „nazwy/etykiety nagrody” we własnych materiałach komunikacyjnych i marketingowych, aby wyróżnić się na tle konkurencji. Wśród doczasowych laureatów można znaleźć takie produkty, jak MacBook Air firmy Apple czy motocykl Honda CBR1000RR-R Fireblade SP.

Wśród teatrów warto odnotować działania Teatru Śląskiego im. Stanisława Wyspiańskiego w Katowicach, który jest największą sceną dramatyczną na Górnym Śląsku. Teatr dysponuje czterema scenami, na których zagrano ponad tysiąc premier w języku niemieckim, polskim i śląskim. Sam teatr powstał w 1907 r. pod nazwą Stadttheater, kolejno od 1922 r. funkcjonował jako Teatr Polski, a od 1945 r. jako Teatr Śląski. Historia teatru wiąże się z losami Śląska, a jego obecny dyrektor – Robert Talarczyk – od początku swojej pracy na tym stanowisku promuje wielokulturowość. Pierwszym spektaklem po objęciu stanowiska dyrektora przez Talarczyka była „Piąta strona świata” na podstawie powieści Kazimierza Kutza, w adaptacji i reżyserii Talarczyka. Sztuka zdobyła pierwsze miejsce w XIX edycji Konkursu na Wystawienie Polskiej Sztuki Współczesnej w 2013 r. [www 16; www 17; www 18], zaś sam Talarczyk za tę sztukę otrzymał dwie Złote Maski w 2014 r.: za reżyserię i w kategorii „Przedstawienie Roku”. W tym samym roku na XIV Festiwalu Teatru Polskiego Radia i Teatru Telewizji Polskiej „Dwa Teatry – Sopot 2014” został uhonorowany nagrodami za reżyserię telewizyjnej wersji „Piątej strony świata” oraz za adaptację powieści Kazimierza Kutza. Jedną z ostatnich nagród odebrał w 2021 r. – była to Nagroda im. Zygmunta Hübnera „Człowiek Teatru”.

Z kolei spektakle „Drach” i „Pokora” pokazują trudną przeszłość Śląska – swoje źródło mają w prozie Szczepana Twardocha. Każdy z tych spektakli uświadamia widza i uczy. Historia Śląska i jego wielokulturowość budzą w widzach wszystkie emocje: gniew, smutek, radość i zdziwienie.

Kierunek obrany przez Teatr Śląski przynosi tej instytucji sukcesy artystyczne i komercyjne – spektakle i sam dyrektor zdobywają liczne nagrody, co z pewnością świadczy o dobrej strategii rozwoju.

Jednym z najslawniejszych śląskich spektakli, w których także gra Talarczyk, jest „Cholonek, czyli Pan Bóg z gliny” według Janoscha, wyreżyserowany przez Mirosława Neinerta. Jest wystawiany przez katowicki Teatr Korez od kilkunastu lat z dużym powodzeniem. Spektakl dotyczy historii, mitologii i tożsamości Śląska i Ślązaków.

Na scenie tego teatru od jedenastu lat trwa też projekt „Jednoaktówki po Śląsku”. Ideą konkursu jest pokazanie, że w języku, dialekcie śląskim można pisać dramaty teatralne, wyrażać najróżniejsze emocje. Co ważne, „bogactwo tematyki i stylów wypływa wprost z różnorodności Śląska i jego mieszkańców”, jak pisze Rafał Czechowski, założyciel Imago Public Relations, organizator konkursu w książce: „Jednoaktówki po Śląsku 2019-2020” [Szymczyk, red., 2021, s. 7].

Sam projekt to efekt współpracy wybitnego dramaturga Ingmara Villqista i Waldemara Szymczyka (aktualnie jurora konkursu, wówczas zastępcy redakto-

ra naczelnego katowickiej „Gazety Wyborczej”). Co roku na konkurs napływa kilkadziesiąt prac o różnej tematyce, łączy je miłość do tradycji i kultury tego regionu. Coroczne finały konkursu odbywają się w Teatrze Korez, wtedy też ma miejsce uroczysta gala, podczas której uczestnikom są wręczane nagrody. W finale wydarzenia goście mogą obejrzeć adaptację zwycięskich sztuk, a w rolę bohaterów wcielają się znani śląscy aktorzy. Ideą organizatorów i Miasta Ogrodów Katowice (współorganizatora konkursu) było i jest zostawianie śladów w formie książek, w których znajdują się wyróżnione w danym roku prace.

Organizatorom nie przeszkodziła nawet pandemia – w 2020 r. finał wydarzenia odbył się poprzez internetowe łącze i był transmitowany w formacie online. Jak zauważył sam pomysłodawca Ingmar Villqist: „sztuki, twórczości nie zabije żaden najwścieklejszy wirus, bo sztuka, imperatyw tworzenia to od zawsze szczepionka na wszystko co złe i podłe na tym świecie. Damy radę” [Villqist, 2021].

6. Podsumowanie

Tolerancja, talent i technologia to trzy potężne siły, dzięki którym można tworzyć wspaniałe strategie jednostek kultury oraz strategie biznesu. Richard Florida w swojej koncepcji 3xT zwracał uwagę, na *klasę kreatywną* – na ludzi, którzy ponad podziałami w wielokulturowości upatrują więcej szans niż zagrożeń. Przytoczone w niniejszym rozdziale przykłady mogą dowieść tezy, że wielokulturowość wpływa pozytywnie na strategie rozwoju jednostek kultury, zwłaszcza w przytaczanym przykładzie Górnego Śląska.

Powyższe przykłady mogą potwierdzać również fakt, że z wielokulturowości rodzi się współpraca. Współpraca ta zaś sprzyja rozkwitowi talentów. Jeśli o talentach mowa, należy przypomnieć, iż Górny Śląsk to obszar, z którego pochodzi piątka wybitnych noblistów [www 19]. Maria Goeppert-Mayer, druga laureatka Nobla z fizyki – po Marii Skłodowskiej-Curie – pochodziła z Katowic, gdzie się urodziła w 1906 r. Rodzinne miasto opuściła trzy lata później, po tym jak jej ojciec dostał posadę na Uniwersytecie w Getyndze. W 1930 r. po studiach na dwóch kierunkach (matematyka i fizyka) przeniosła się do Stanów Zjednoczonych. Była profesorem uniwersytetów w Chicago i Berkeley. Pracowała nad teorią powłokowej struktury jądra atomowego i za to odkrycie w 1963 r. otrzymała Nagrodę Nobla z fizyki. Na Śląsk nie wróciła już nigdy, ale warto odnotować, że zajmowała się pomocą dla śląskich uchodźców w USA po II wojnie światowej oraz wspierała organizację World Association of Upper Silesians [Pawlik, 2022]. Kolejnym noblistą z tego regionu był Kurt Alder, który urodził

się w 1902 r. w Królewskiej Hucie – dzisiejszym Chorzowie. Adler w 1922 r. rozpoczął studia chemiczne w Berlinie. Nagrodę Nobla odebrał w 1950 r. za badania dla nowoczesnej chemii organicznej, co było efektem jego współpracy z Ottonem Dielsem, z którym w 1928 r. odkrył syntezę dienową. Samo odkrycie przyczyniło się produkcji różnych leków, barwników i środków owadobójczych [Pawlik, 2022]. Trzecim laureatem tej prestiżowej nagrody jest Johannes Georg Bednorz, który urodził się 1950 r. w Niemczech. Jego rodzice pochodzą z Lublińca, z którego wyjechali pięć lat przed jego przyjściem na świat. Bednorz został uhonorowany Nagrodą Nobla w 1987 r. Nagrodę otrzymał jako współodkrywca wysokotemperaturowego nadprzewodnictwa w tkankach metali. Do tej piątki wspaniałych należy doliczyć Ottona Sterna, który urodził się w Żorach w 1888 r. Pochodził z żydowskiej kupieckiej rodziny. Studiował na Uniwersytecie Wrocławskim. Ze względu na swoje żydowskie pochodzenie został zmuszony do wyjazdu do USA w 1933 r. Już wtedy był uznawany za „największego fizyka eksperymentatora naszych czasów” [Pawlik, 2022]. Nobla z fizyki odebrał w 1944 r. jako obywatel USA. Konrad Bloch to piąty noblista z korzeniami śląskimi, który przyczynił się do rozwoju medycyny i fizjologii. Nagrodę otrzymał w 1964 r. za odkrycie wyjaśniające powstawanie cholesterolu w organizmie. Urodził się w żydowskiej rodzinie w 1912 r. w Nysie. Wówczas miasto należało do rejencji opolskiej, która wchodziła w skład prowincji Górny Śląsk. Mieszkał w Monachium, Szwajcarii, a później w Stanach Zjednoczonych, do których wyjechał z tych samych powodów, co Otto Stern [Pawlik, 2022]. Bloch wykładał na Uniwersytetach Columbia, Chicago i Harvard.

Przykłady przytoczonych noblistów ze śląskimi korzeniami potwierdzają tezę, że wielokulturowość jest kolebką talentów, tolerancji i technologii. Zatem niech w tym miejscu raz jeszcze padnie stwierdzenie, że *klasa kreatywna* wzrasta w miejscach przyjaznych wielokulturowości. Sztuką zatem jest pielęgnowanie tego stanu i z największą starannością dbanie o promocję i edukację tego pojęcia.

W niniejszym rozdziale autorka przywołała tylko kilka spośród wielu przykładów udanych strategii rozwoju jednostek kultury opartych na dziedzictwie kulturowym. Opisane działania powinny służyć jako dobry wzór, udany przepis na czerpanie z wielokulturowości tego, co najlepsze.

Czy niniejszy rozdział zainspiruje jednak inne instytucje kultury do korzystania z tego terminu/ przepisu? Trudno stwierdzić, niech będzie to zatem podstawa do dalszych dyskusji i opracowań naukowców oraz menedżerów kultury.

Rozdział IX

Mierniki kultury w efektywnym zarządzaniu kulturą

Kinga Hoffmann-Burdzińska, Jakub Kol

1. Wprowadzenie

Celem niniejszego rozdziału jest identyfikacja mierników oraz ich wykorzystania w procesie zarządczym realizowanym przez instytucje kultury. Potrzeba mierzenia działalności kulturalnej stanowi istotny element w działaniach strategicznych każdej instytucji. Działania te często wynikają ze zmian i trendów występujących w otoczeniu, mocno wpływając na charakter funkcjonowania instytucji kultury. Współcześnie instytucje kultury są zmuszone do wprowadzania znaczących zmian w strategii zarządzania z uwagi na gwałtownie zmieniające się otoczenie. Jak pokazują dostępne badania, sprawne zarządzanie instytucją kultury wymaga odpowiednich metod i narzędzi. Proces ten ma określoną specyfikę, która wpływa na projektowanie sposobów pomiaru działalności instytucji kultury. Mając na uwadze fakt, iż stan wiedzy o zarządzaniu i jego standardach w instytucjach kultury jest na innym etapie rozwoju niż w innych organizacjach, istnieje możliwość implementowania określonych narzędzi w zarządzaniu instytucją kultury. Jednak musi być ono przemyślane i uwzględniać strategiczne założenia, tj. misję, wizję i strategię danej jednostki. Niniejszy rozdział został przygotowany na podstawie przeglądu literatury, w tym zawierającej propozycje miar działalności kulturalnej. Opierając się na analizie literatury oraz różnych miernikach, autorzy opracowali i zaprezentowali własną koncepcję uniwersalnych mierników, które mogą stanowić wkład do modelu oceny efektywności działalności instytucji kultury.

2. Potrzeba pomiaru w kontekście zarządzania kulturą

Termin „zarządzanie kulturą” funkcjonuje powszechnie w obiegu międzynarodowym, choć nieraz w nieco odmiennym odcieniu znaczeniowym. Świadczą o tym jego odpowiedniki, choćby w języku angielskim: *culture management*, *cultural management*, *arts management*, *arts administration*. Badania naukowe w tym obszarze są prowadzone w odniesieniu do dwóch kontekstów: ekonomicznego i humanistycznego. W ujęciu ekonomicznym autorzy wskazują na zależności między kulturą a rozwojem gospodarczym. Kontekst humanistyczny jest z kolei związany z takimi dyscyplinami, jak antropologia, socjologia, filozofia, kulturoznawstwo, historia sztuki, pedagogika itd. Dyscypliny te mają z reguły dłuższą tradycję niż ekonomika kultury. A. Mirski wskazuje na trzeci kierunek poszukiwań w tym zakresie, który łączy elementy ekonomiczne i humanistyczne. Wpisują się w niego animacja kultury i współczesne zarządzanie kulturą. Częściowo obrazuje go próba wyjaśniania związków kulturalno-ekonomicznych, w założeniu wymagająca badań w wymiarze historycznym w celu zrozumienia istoty powstawania dzieł, osiągnięć i nurtów w historii kultury i gospodarki [Mirski, 2012].

Zarządzanie kulturą jest działalnością, której zdefiniowanie wymaga połączenia ze sobą dwóch kategorii, które w literaturze zostały zdefiniowane przez wielu autorów. M. Lewandowski, który podjął się analizy obu terminów, podkreśla, że termin „zarządzanie kulturą” jest trudny do zdefiniowania, czego przyczyną jest przede wszystkim różnorodne pojmowanie samej kultury. Jednocześnie efektem jego analizy jest zwrócenie uwagi na fakt, iż proces zarządczy jest ukierunkowany na wykorzystanie zasobów kultury, aby zrealizować cel pojmowany jako pozytywny rozwój człowieka będącego nosicielem kultury [Lewandowski, 2010].

M. Lewandowski zwraca uwagę, iż próba połączenia pojęć „kultura” i „zarządzanie” prowadzi m.in. do zastosowania podejścia systemowego w odniesieniu do kultury. Kultura jest systemem złożonym z przedmiotów, czynności i postaw. System ten można z kolei potraktować w kategoriach zasobu w systemie zarządczym. W ten sposób służy on osiągnięciu określonych celów, np. przetrwania, rozwoju, kształtowania osobowości. Dzięki temu zarządzanie kulturą można zinterpretować jako wypadkową podejścia do kultury oraz zarządzania. Proponowana przez autora definicja zarządzania kulturą traktuje je jako „(...) zestaw działań realizowanych za pomocą możliwych do wykorzystania zasobów kultury i organizacji (rozumianej nie zawsze w sensie instytucjonalnym), zmierzających do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów w sposób skuteczny, korzystny i ekonomiczny. Zestaw działań obejmowałby m.in. antycypowanie otoczenia, planowanie, organizowanie, koordynowanie, komunikowanie, przewodzenie, motywowanie, kontrolowanie i ewaluowanie” [Lewandowski, 2006].

Naukowcy zajmujący się problematyką zarządzania kulturą poruszają m.in. kwestię jakości procesu zarządczego w instytucjach kultury. J. Szulborska-Łukaszewicz zwraca uwagę na to, iż wyrażana w przeszłości krytyka instytucji kultury jako źle zarządzanych nie była poparta rzetelnymi analizami, badaniami czy wiedzą z zakresu specyfiki funkcjonowania instytucji kultury [Szulborska-Łukaszewicz, 2013]. Wiedza, jaką dysponuje nauka oraz praktycy zajmujący się zarządzaniem organizacjami, jest implementowana w badaniu oraz edukacji kadry kierowniczej w sektorze kultury. Zarządzanie kulturą upowszechniło się w Polsce w połowie lat dziewięćdziesiątych XX w., gdy w różnych szkołach i uczelniach pojawiły się kierunki rozwijające kompetencje menedżerów kultury [Łysiński, 2012]. Rozwój kompetencji menedżerów zarządzających instytucjami kultury ma specyficzny charakter. Przede wszystkim jest on opóźniony wobec rozwoju kadry menedżerskiej w innych organizacjach gospodarczych. Specyfika misji i celów instytucji kultury, a także zróżnicowanie organizacji w tym sektorze staje się wyzwaniem dla uczelni, które kształcą przyszłą kadre menedżerską. Jak zwracają uwagę autorzy, Ł. Gaweł, A. Konior i W. Pokojska, sektor kultury w Polsce jest w fazie rozwoju i pociąga za sobą zapotrzebowanie na kompetentnych menedżerów [Gaweł, Konior, Pokojska, 2020].

Menedżerowie w sektorze kultury powinni się posługiwać odpowiednio dobranymi metodami i narzędziami zarządzania. W niniejszym rozdziale zostaną zaprezentowane narzędzia w postaci mierników, które poddane analizie mogą stanowić wartościowe zasoby informacyjne wspierające proces zarządzania instytucjami kultury. A. Ślusarczyk, podejmując wątek zarządzania projektami w kulturze, podnosi, że „brak narzędzi oceny jakości przedsięwzięć kulturalnych powoduje trudności z ewaluacją działalności kulturalnej”. Istnieje potrzeba rzetelnej analizy i stosowania odpowiednich w tym zakresie miar [Ślusarczyk, 2016]. Jedną z wiodących miar, do której należy się odnieść, jest efektywność, która jest traktowana jako nieodłączny element czy wręcz istota każdego zarządzania [Lewandowski, 2006]. Warto w tym miejscu przytoczyć słowa R.S. Kaplana, który twierdzi, że „jeśli chcemy, by instytucje publiczne lepiej służyły obywatelom czy wносиły nowe wartości, potrzebne są odpowiednie mierniki” [Gillert, 2006].

3. Przegląd wybranych mierników w obszarze kultury

Istnieje wiele mierników pozwalających ocenić efektywność działalności instytucji kultury. W niniejszym rozdziale dokonano przeglądu różnych opracowań celem zestawienia najważniejszych mierników oraz pokazania ich potencjału w obszarze wspierania procesu zarządzania kulturą.

Ilekoć w niniejszym rozdziale mowa o efektywności, autorzy przyjmują, że jest to relacja między efektami działania a kosztami poniesionymi w związku z jego realizacją [Dudycz, Wilimowska, red., 2008; Gerlach, 2018]. Tak pojmowana efektywność jawi się jako miara złożona, kategorie efektów i kosztów są bowiem w rzeczywistości zbiorami różnych miar szczegółowych, które je odzwierciedlają. Dodatkowo należy mieć na uwadze, że można rozróżniać efekty końcowe oraz pośrednie, które do nich prowadzą, a także efekty ilościowe oraz jakościowe. Nie mniej ważna dla autorów niniejszego rozdziału jest perspektywa, którą przedstawia P. Wnuczak, który zaznacza, że „efektywność w przypadku instytucji kultury należy definiować jako zdolność instytucji do osiągania celów i wypełniania misji, do której realizacji została powołana, przy optymalnym wykorzystaniu zasobów materialnych i niematerialnych [Wnuczak, 2014].

Pomiar należy z kolei utożsamiać z badaniem, w którym zanim zostaną dobrane mierniki, należy określić jego przedmiot i cel, tj. odpowiedzieć na pytanie, co i po co mierzymy. Nawiązując do tematyki niniejszego rozdziału, przedmiotem pomiaru jest działalność kulturalna, w tym jej efekty oraz poniesione w związku z nią nakłady, a celem pomiaru jest identyfikacja i ocena zarządzania instytucją kultury oraz jej efektywności.

Różnorodność miar służących ocenie efektywności działalności kulturalnej jest związana z formami organizacyjnymi, w jakich jest ona realizowana. Instytucje kultury to zgodnie z Ustawą o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej teatru, opery, operetki, filharmonie, orkiestry, instytucje filmowe, kina, muzea, biblioteki, domy kultury, ogniska artystyczne, galerie sztuki oraz ośrodki badań i dokumentacji w różnych dziedzinach kultury [Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, 2001]. Dlatego warto zastosować podział mierników na uniwersalne oraz specyficzne dla danej instytucji, która należy do jednej z wymienionych kategorii. Należy nadmienić, że każda instytucja kulturalna jako organizacja została powołana dla realizacji celów związanych z zaspokajaniem potrzeb konkretnej grupy docelowej, a także uzyskuje finansowanie z dotacji organizatora oraz innych źródeł [Lewandowski, 2006].

Inny podział mierników ma charakter bardziej szczegółowy i nawiązuje do obszarów funkcjonowania oraz wyników generowanych w ramach prowadzonej działalności kulturalnej. Można przyjąć pewne założenie, że jest to lista miar, których nie sposób wymienić wszystkich, gdyż mają one potencjał do dalszego ich rozwoju, a zwłaszcza tworzenia nowych propozycji w tym zakresie.

Ujęcie funkcjonalne mierników prezentuje m.in. A. Rozhin w „Raporcie o stanie polskiego teatru”. Proponuje on rozbudowaną analizę całego publicznego sektora teatralnego w Polsce i wyszczególnia następujące obszary mierników [Rozhin, red., 2003]:

- finanse i płace,
- kadry,
- spektakle,
- widownia.

M. Lewandowski, w odniesieniu do analizy obszarów efektywności w europejskich instytucjach kultury, zauważył, że w aspekcie mierników stosowanych w Polsce w niewielkim stopniu są one powiązane z gospodarowaniem finansowym, jak również zewnętrznym finansowaniem instytucji kultury [Lewandowski, 2006].

U. Skurzyńska-Sikora twierdzi, że w zarządzaniu kulturą metody ilościowe mogą mieć zastosowanie w ograniczonym zakresie [Skurzyńska-Sikora, 2008]. Jednak A. Ślusarczyk podkreśla, że niezwykle istotne jest to, aby w instytucjach kultury przede wszystkim zwracać uwagę na kontekst i interesariuszy, którzy powinni być usatysfakcjonowani [Ślusarczyk, 2016]. Jest to istotne z punktu widzenia strategii, która w instytucji kulturalnej powinna być opracowana na podstawie szczegółowej identyfikacji i klasyfikacji interesariuszy, a także ich potrzeb i sposobów komunikacji z nimi. A. Frączkiewicz-Wronka wskazuje jako wartościowe tworzenie strategii organizacji w kategoriach interesariuszy i posługiwania się miarami efektywności, które w znacznej mierze bazują na dialogu z interesariuszami, rozwoju ich zaufania oraz współpracy z nimi [Frączkiewicz-Wronka, 2010]. Mając na uwadze powyższe rozważania, można wskazać na specyfikę funkcjonowania instytucji kulturalnych, która dotyczy działania ukierunkowanego na zaspokajanie potrzeb i oczekiwań różnych grup interesariuszy przy zaangażowaniu artystów, którzy posiadają określoną tożsamość i wyrażają ją poprzez swoje dzieła, a także kształtują swój wizerunek wśród odbiorców tychże dzieł [Sobocińska, 2019].

Jednym z bardziej uporządkowanych zbiorów mierników oceny działalności instytucji kulturalnej jest norma ISO 11620:2008. Jest to ustandaryzowana propozycja mierników funkcjonalności dla bibliotek. Dobór zawartych w normie miar jest traktowany jako rozwiązanie zapewniające wysoką jakość pomiaru. Wszystkie mierniki funkcjonalności bibliotek zostały szczegółowo sprawdzone i udokumentowane w literaturze obejmującej tematykę zarządzania w kulturze, a także zarządzania jakością. W ramach normy ISO 11620 wyszczególniono następujące kategorie dla badania efektywności [ISO, 2008]:

- wskaźniki ogólne,
- wskaźniki usług publicznych,
- dostarczanie dokumentów,
- wyszukiwanie dokumentów,
- wypożyczanie dokumentów,

- dostarczanie dokumentów ze źródeł zewnętrznych,
- usługi informacyjne,
- wyszukiwanie informacji,
- udogodnienia (sprzęt, wyposażenie),
- technologia biblioteczna.

Należy dodać, że zarówno w procesie tworzenia ww. mierników, jak i ich weryfikacji wzięto pod uwagę następujące kryteria [Głowacka, 2011]:

1. Zawartość informacyjna – wskaźnik powinien zawierać informacje, za pomocą których możliwe jest podjęcie działań, decyzji zaradczych w postaci ustalania celów, klasyfikacja ważności działań czy identyfikowania wysokości budżetu.
2. Niezawodność – przy wielokrotnym zastosowaniu w takich samych warunkach wskaźnik powinien przedstawić identyczne wyniki.
3. Wiarygodność – wskaźnik powinien mierzyć to, co stanowi główny cel pomiaru.
4. Adekwatność – wskaźnik powinien być odpowiedni do celu, dla którego został zastosowany z wykorzystaniem właściwych jednostek czy skal.
5. Praktyczność – wskaźnik powinien obejmować dane, które są realne do zebrania przy odpowiednim i racjonalnym zaangażowaniu sił, zasobów w procesie pozyskiwania tych danych.
6. Porównywalność – pozwala na porównywanie pomiędzy obiektami badań. W sytuacji uzyskania tego samego wyniku można dostrzec ten sam poziom wydajności, a także jakości.

W tabeli 10 przedstawiono wykaz wskaźników według ISO 11620:2008.

Tabela 10. Wykaz wskaźników w ISO 11620:2008

Obszar		Wskaźnik
1		2
Zasoby, dostęp, infrastruktura	Zbiory	Dostępność wymaganych tytułów
		Procent wymaganych tytułów w zbiorach
		Stopień powodzenia w wyszukiwaniu rzeczowym w katalogu
		Procent sesji odrzuconych
	Dostęp	Dokładność umieszczania na półkach
		Mediana czasu wyszukania dokumentu w zbiorach o zamkniętym dostępie
		Szybkość wypożyczania międzybibliotecznego
		Procent zadowolających wypożyczeń międzybibliotecznego
	Wyposażenie	Liczba publicznie dostępnych stanowisk komputerowych w przeliczeniu na osobę
		Liczba godzin dostępności komputera w przeliczeniu na osobę

cd. tabeli 10

1	2	
	Przestrzeń dostępna dla użytkowników w przeliczeniu na osobę	
	Dostępność miejsc w przeliczeniu na osobę	
	Godziny otwarcia biblioteki w stosunku do wymagań	
	Personel Personel biblioteki w przeliczeniu na osobę	
Wykorzystanie	Zbiory	Aktywność zbiorów
		Wypożyczenia w przeliczeniu na osobę
		Procent zbiorów niewykorzystanych
		Liczba pobranych jednostek treści w przeliczeniu na osobę
		Wykorzystanie zbiorów na miejscu w bibliotece w przeliczeniu na osobę
	Dostęp	Odwiedziny w bibliotece w przeliczeniu na osobę
		Procent zapytań informacyjnych przesłanych drogą elektroniczną
		Procent użytkowników zewnętrznych
		Procent ogólnej liczby wypożyczeń użytkownikom zewnętrznym
		Udział użytkowników w imprezach organizowanych przez bibliotekę w przeliczeniu na osobę
		Liczba uczestników szkoleń dla użytkowników w przeliczeniu na osobę
	Wyposażenie	Wskaźnik wykorzystania miejsc
		Wskaźnik wykorzystania stanowiska komputerowego
	Ogólne	Procent populacji docelowej objętej usługami
Satysfakcja użytkowników		
Wydajność	Zbiory	Koszt wypożyczenia
		Koszt sesji w bazie danych
		Koszt pobranej jednostki
		Koszt w przeliczeniu na odwiedziny w bibliotece
	Dostęp	Mediana czasu nabycia dokumentu
		Mediana czasu opracowania dokumentu
	Personel	Procent pracowników obsługi użytkowników w stosunku do ogółu personelu
		Stopień udzielania poprawnych odpowiedzi
		Stosunek wydatków na gromadzenie do kosztów personelu
		Wydajność pracownika w zakresie opracowania zbiorów
Ogólne	Koszt w przeliczeniu na użytkownika	
Potencjał i rozwój	Zbiory	Wydatki na zbiory elektroniczne jako procent wydatków na gromadzenie informacji
	Personel	Procent personelu biorącego udział w utrzymywaniu i rozwijaniu usług elektronicznych
		Liczba godzin udziału w formalnych szkoleniach w przeliczeniu na pracownika

cd. tabeli 10

1		2
	Ogólne	Procent środków biblioteki uzyskanych z dotacji celowych (grantów) lub wygenerowanych dochodów
		Procent środków organizatora przeznaczonych na bibliotekę

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Głowacka [2011].

Ciekawym opracowaniem z punktu widzenia problematyki mierników kultury jest raport Głównego Urzędu Statystycznego “Kultura w 2020 r.” Prezentuje on liczne miary statystyczne dotyczące kultury w Polsce w ujęciu ogólnym oraz w odniesieniu do różnych typów działalności kulturalnej, np. działalności artystycznej i rozrywkowej, wystawienniczej, biblioteczno-informacyjnej i innych. Głównym źródłem danych jest roczna sprawozdawczość instytucji kultury. Autorzy raportu zwracają uwagę, że raport zawiera wybrane informacje o działalności podmiotów w obszarze kultury, dlatego jego lektura może być przydatna jedynie w ogólnej ocenie sytuacji w sektorze kultury [GUS, 2021]. Mimo to należy uznać to opracowanie za wartościowe, gdyż raport ten jest publikowany co roku, a dostępne w internecie najstarsze wydanie archiwalne pochodzi z 2003 r., co daje możliwość porównania sytuacji w kulturze na przestrzeni 18 lat. Tego typu analizy z punktu widzenia instytucji kultury mają znaczenie dla oceny sytuacji w otoczeniu, która powinna być punktem wyjścia do budowy strategii danej jednostki. Należy jednak nadmienić, że informacje te powinny być uzupełnione, gdyż otoczenie jest znacznie bardziej złożone i prawidłowa jego diagnoza powinna obejmować wszystkie obszary zarówno mikro-, jak i makrootoczenia.

Fundacja Res Publica im. Henryka Krzeczowskiego w projekcie DNA Miasta w 2016 r. opracowała wykaz mierników opartych na polityce kulturalnej wybranych miast w Polsce. Głównym celem projektu było porównanie 100 największych miast uwzględniające czynniki wpływające na rozwój kultury. Na potrzeby projektu przyjęto definicję polityki kulturalnej: „Polityka kulturalna to prowadzone w ramach obowiązującego prawa świadome i konsekwentne działanie władz, zmierzające do tworzenia warunków do rozwoju kultury i sztuki, a w szczególności do umożliwienia autonomicznego prowadzenia działalności kulturalnej i wzmocnienia uczestnictwa w kulturze. Polityka kulturalna nie ogranicza się tylko do kwestii sektorowych, ale z poszanowaniem dla kultury jako wartości autotelicznej uznaje ją za istotny czynnik rozwoju i wzmocnia jej rolę społeczną – w szczególności jej wpływ na budowanie spójnych społeczności, łączących je więzi i tożsamości oraz kreatywności” [DNA Miasta, 2016]. Dzięki przyjętej definicji zawierającej kluczowe aspekty przyczyniła się do stworzenia Wskaźnika Sprzyjania Kulturze.

Tabela 11 prezentuje wskaźniki sklasyfikowane według obszarów wraz z wyszczególnieniem danych, których one dotyczą.

Tabela 11. Wskaźniki sprzyjania kulturze wraz ze składowymi

Obszar	Czego dotyczą dane	Mierniki
I	2	3
Działalność miejskich instytucji kultury	Muzea	Liczba wystaw stałych i czasowych na 1000 mieszkańców
	Galerie sztuki	Liczba muzeów w gestii miast (łącznie z oddziałami) na 1000 mieszkańców
	Imprezy masowe	Liczba wystaw i ekspozycji w kraju i za granicą (galerie i salony sztuki ogółem) na 1000 mieszkańców
	Domy kultury	Liczba imprez artystyczno-rozrywkowych i interdyscyplinarnych na 1000 mieszkańców
	Biblioteki	Liczba domów kultury na 1000 mieszkańców
	Galerie sztuki, teatry i instytucje muzyczne	Liczba mieszkańców na 1 placówkę biblioteczną
	Kina	Liczba teatrów, instytucji, galerii i salonów sztuki na 1000 mieszkańców
Dostępność do infrastruktury kultury	Dane dotyczące dostępności instytucji dla mieszkańców niepełnosprawnych	Liczba kin na 1000 mieszkańców Liczba obiektów przystosowanych dla osób poruszających się na wózkach inwalidzkich: wejście do budynku i udogodnienia wewnątrz budynku oraz przystosowanych dla osób niewidzących i niedowidzących (tylko biblioteki)
Uczestnictwo w kulturze	Korzystanie z oferty galerii sztuki	Liczba zwiedzających – frekwencja
	Biblioteki	Liczba wypożyczeń woluminów na 1 czytelnika
	Korzystanie z oferty muzeów	Liczba zwiedzających muzea i oddziały – frekwencja
	Korzystanie z oferty teatrów i instytucji muzycznych	Liczba widzów/słuchaczy (w stajej sali) – frekwencja
	Uczestnictwo w imprezach masowych	Liczba uczestników imprez artystyczno-rozrywkowych i interdyscyplinarnych – frekwencja
Otoczenie formalnoprawne działalności kulturalnej	Korzystanie z oferty kin	Liczba osób na seansach – frekwencja
	Korzystanie z oferty bibliotek	Liczba czytelników bibliotek na 1000 mieszkańców
	Współpraca wewnątrz sektora i z innymi sektorami	Obecność rad kultury lub innych ciał konsultacyjnych Miernik przyjmuje wartości 1, 4 lub 10, gdzie: 1 – brak jakiegokolwiek ciała konsultacyjnego 4 – Rada Działalności Pożytku Publicznego 10 – Rada Kultury

cd. tabeli 11

1	2	3
	Strategiczne myślenie o kulturze	<p>Miernik jest średnią arytmetyczną z poniższych składowych:</p> <p>Istnienie dokumentów strategicznych dla sektora kultury, wykonywanie badań sektora kultury lub zastosowanie innowacji w zarządzaniu kulturą. Miernik przyjmuje wartości 1, 4 lub 10, gdzie:</p> <p>1 – brak strategii kultury 4 – nieaktualna strategia kultury 10 – aktualna strategia kultury</p> <p>Istnienie gminnych programów opieki nad zabytkami Miernik przyjmuje wartości 1, 4 lub 10, gdzie:</p> <p>1 – brak programu opieki nad zabytkami 4 – nieaktualny program opieki nad zabytkami 10 – aktualny program opieki nad zabytkami</p> <p>Procentowy udział wydatków na kulturę w budżetach miast</p> <p>Proporcje i rozkład budżetu (np. udział wydatków majątkowych w budżecie na kulturę); stabilność budżetu z roku na rok</p> <p>Wydatki budżetowe na kulturę na mieszkańca</p> <p>Wysokość inwestycji w infrastrukturę kultury na 1 mieszkańca</p> <p>Udział inwestycji w infrastrukturę kultury w budżecie miasta</p> <p>Rozkład wysokości środków przeznaczanych na infrastrukturę w latach 2010-2014</p> <p>Efektywność pozyskiwania środków zewnętrznych z programów MKiDN</p> <p>Liczba organizacji pozarządowych działających w sferze kultury na 1000 mieszkańców</p> <p>Wysokość środków pozyskanych przez organizacje pozarządowe w konkursach grantowych organizowanych przez miasto</p> <p>Środki pozyskane przez organizacje pozarządowe z programów MKiDN i z urzędów marszałkowskich</p>
Finansowanie/ zasoby kultury	Finanse kultury	
	Inwestycje w infrastrukturę	
Działalność pozainstytucjo- nalna (organizacji społecznych)	Aktywność społeczna mieszkańców Efektywność działania organizacji pozarządowych	

Źródło: DNA Miasta [2016].

Zaprezentowane w tej części mierniki są istotnymi narzędziami oceny działalności instytucji kultury, ale ich mankamentem jest to, że nie odnoszą się kompleksowo do funkcjonowania instytucji kultury.

4. Propozycja uniwersalnych mierników oceny efektywności działalności instytucji kultury

Przytoczone wcześniej aspekty dotyczące zarządzania instytucją kultury potwierdzają, że sprawność tego procesu wymaga mierzenia procesów zachodzących wewnątrz danej jednostki. Ogólny model oceny działalności instytucji kulturalnej i jej efektywności wymaga uporządkowanego i usystematyzowanego podejścia. Pomocne w tym przypadku będzie opracowanie zestawu kluczowych mierników cząstkowych odnoszących się do różnych aspektów funkcjonowania instytucji kultury. Przegląd różnych propozycji mierników w obszarze kultury pokazuje, że częściej dotyczą one ukazywania wpływu kultury na społeczeństwo i jej zewnętrznego wizerunku niż procesów wewnętrznych. Bardziej zaawansowane koncepcje, np. propozycja controllingu dla instytucji kultury, którą szeroko w swojej książce opisuje P. Wnuczak, mogą być wykorzystywane na dalszym etapie wdrażania pomiaru działalności instytucji. Poniższa propozycja zawiera zestaw wybranych prostych mierników, dzięki którym możliwa będzie ocena obszarów funkcjonalnych instytucji kultury, a na ich podstawie ocena całej organizacji [Wnuczak, 2014].

W tabeli 12 przedstawiono wybrane uniwersalne mierniki działalności kulturalnej możliwe do wykorzystania w każdej instytucji kultury.

Tabela 12. Przykłady mierników uniwersalnych służących ocenie efektywności działalności instytucji kultury

Obszar	Mierniki uniwersalne
<i>1</i>	<i>2</i>
Działalność podstawowa instytucji kultury	Liczba zorganizowanych projektów kulturalnych
	Liczba projektów kulturalnych, które zostały odwołane lub nie zostały zrealizowane
	Liczba projektów kulturalnych według kryterium skali projektu mierzonej liczbą uczestników (małe, średnie, duże)
	Liczba odbiorców projektów kulturalnych ogółem w skali roku
	Średnia liczba odbiorców projektów kulturalnych w miesiącu
	Liczba sprzedanych/wydanych biletów umożliwiających uczestnictwo w projekcie (wydarzeniu) kulturalnym

cd. tabeli 12

1	2
	<p>Działania na rzecz otoczenia instytucji kultury:</p> <p>Liczba interesariuszy instytucji kultury w poszczególnych grupach (odbiorcy działań, np. widzowie, artyści, firmy wspierające organizację eventów, inne instytucje kultury współpracujące z daną organizacją, instytucje wspierające finansowanie danej organizacji, mieszkańcy miejscowości, w której funkcjonuje instytucja, administracja samorządowa, szkoły i uczelnie wyższe itp.)</p> <p>Miernik zainteresowania współpracą z instytucją, np. dobrowolne zgłoszenia w formie ofert współpracy przesyłane na adres e-mail instytucji</p> <p>Liczba i rodzaj działań podejmowanych wobec różnych grup interesariuszy</p>
Finanse	<p>Roczne przychody/dochody z realizacji projektów kulturalnych oraz z innych źródeł</p> <p>Średni przychód/dochód miesięczny osiągnięty przez instytucję</p> <p>Kwota dotacji otrzymanej w danym roku</p> <p>Roczne koszty działalności instytucji kultury ogółem</p> <p>Średni koszt miesięczny organizacji wydarzenia kulturalnego</p> <p>Przychody/dochody osiągnięte w ramach każdego projektu, np. wydarzenia kulturalnego organizowanego przez instytucję w wybranym okresie</p> <p>Koszty poszczególnych projektów kulturalnych zrealizowanych przez instytucję w wybranym okresie</p> <p>Kwota budżetu instytucji kultury na dany rok</p> <p>Relacja budżetu w danym roku do roku poprzedniego</p> <p>Procent wykonania budżetu (wykonanie w relacji do planu)</p> <p>Struktura budżetu instytucji kulturalnej</p>
Zarządzanie zasobami ludzkimi	<p>Koszty zasobów ludzkich instytucji kultury ogółem</p> <p>Średnie koszty zasobów ludzkich przypadające na jeden projekt kulturalny</p> <p>Liczba osób/etatów zatrudnionych w instytucji kulturalnej na koniec roku</p> <p>Średnia liczba osób/etatów zatrudnionych w instytucji kulturalnej w danym roku</p> <p>Struktura zatrudnienia w instytucji kultury w danym roku uwzględniająca podział według różnych kryteriów: obszar funkcjonalny, zajmowane stanowisko, staż pracy, wiek, wykształcenie i inne ważne dla instytucji cechy</p> <p>Zapotrzebowanie na etaty w danym roku</p> <p>Liczba nowo zatrudnionych pracowników w danym roku</p> <p>Liczba odchodzących pracowników w danym roku</p> <p>Absencja pracowników mierzona liczbą dni nieobecności z różnych przyczyn w wybranym okresie, np. w skali miesiąca, kwartału, roku</p> <p>Poziom zadowolenia pracowników instytucji kulturalnej</p>
Marketing	<p>Koszty działań marketingowych ogółem w skali roku</p> <p>Średni miesięczny koszt marketingu</p> <p>Struktura kosztów działań marketingowych w podziale na różne typy działań (działania w realu, w Internecie itp.)</p> <p>Poziom zadowolenia uczestników projektów kulturalnych</p> <p>Ruch na stronie www instytucji kulturalnej</p> <p>Wybrane statystyki w social mediach prowadzonych przez instytucję kulturalną</p>

cd. tabeli 12

1	2
Logistyka	Koszty logistyczne w wybranym czasie, np. miesiącu, kwartale, roku (m.in. koszty transportu, magazynowania, przepływu materiałów)
	Koszty logistyczne przypadające na projekt kulturalny
	Mierniki rotacji zapasów
	Mierniki zużycia zapasów
	Struktura zapasów (ilość/wartość różnych rodzajów zapasów)
IT	Koszty wdrożenia i utrzymania systemów IT
	Koszty infrastruktury IT wykorzystywanej przez instytucję
	Poziom cyberbezpieczeństwa instytucji kultury
	Poziom cyfryzacji instytucji kultury mierzony liczbą ucyfrowionych procesów w instytucji, np. wykorzystanie komunikacji zdalnej, promocja działalności instytucji w Internecie itp.

Źródło: Opracowanie własne.

Aby lepiej zrozumieć proponowane mierniki, przyjęto następujące interpretacje poszczególnych pojęć:

Tabela 13. Interpretacje pojęć dla mierników kultury

Pojęcie	Definicja
Projekty kulturalne	Zaplanowane i zorganizowane przedsięwzięcia mające określony czas rozpoczęcia i zakończenia, np. spektakl w teatrze, wystawa w muzeum, projekcja filmu o określonym tytule w kinie itp.
Budżet	Plan dochodów i wydatków instytucji kultury obejmujący środki finansowe pochodzące zarówno ze źródeł zewnętrznych (miejskich, gminnych), jak i wewnętrznych (np. sprzedaż biletów)
Interesariusze	Osoby/podmioty, na które wpływa instytucja kultury i/lub oni/one wpływają na tę instytucję, np. widzowie, artyści, społeczności akademickie, mieszkańcy danej miejscowości, administracja publiczna, środowisko biznesowe (sponsorzy, mecenasi)
Zasoby ludzkie	Pracownicy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę, a także osoby realizujące zadania na rzecz instytucji kultury zatrudnione według innych form zatrudnienia, np. umowy cywilnoprawne, agencje pracy tymczasowej itp.
Marketing	Działania mające na celu komunikację z rynkiem, w tym działania ukierunkowane na kształtowanie oferty usług, polityki cenowej, a także promocja i dystrybucja
Logistyka	Działania mające na celu transportowanie, magazynowanie i zabezpieczenie zasobów materialnych wykorzystywanych w prowadzonej działalności kulturalnej, np. materiałów, sprzętu, ekspozycji, dzieł sztuki
IT	Działalność ukierunkowana na wdrażanie i administrowanie systemami informatycznymi (platforma do sprzedaży biletów, strona internetowa, narzędzia komunikacji zdalnej) wykorzystywanymi przez instytucję kultury, a także wspieranie procesu cyfryzacji jej działalności

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiona w tabeli 13 propozycja mierników stanowi rezultat inspiracji w zakresie mierników stosowanych lub zalecanych do stosowania w obszarze poszczególnych funkcji instytucji kultury. Wartość poznawcza mierników będzie wzrastała w związku z regularnym ich stosowaniem, dzięki czemu będzie możliwa ich analiza w ujęciu czasowym. Autorzy dokonali doboru i zestawienia mierników, traktując je jako uniwersalną propozycję dla organizacji działających w sektorze kultury. Bazowe mierniki dotyczą przychodów i dochodów oraz kosztów ponoszonych przez instytucję kultury. Pozostałe mierniki dotyczą osiągniętych wyników, w odniesieniu do których warto analizować ich strukturę, dynamikę oraz zależności między nimi. Istotną zaletą powyższej propozycji jest jej prostota związana ze stosowaniem prostych miar odnoszących się do podstawowych zjawisk i procesów w instytucji kulturalnej. Dodatkowo zestaw ten może być modyfikowany, np. poprzez dodanie do niego dodatkowych mierników oddających specyfikę funkcjonowania danej instytucji, np. liczba ekspozycji w muzeum według źródeł pochodzenia itp. System miar i wskaźników dotyczących działalności konkretnej instytucji kultury powinien być wdrażany stopniowo, a także testowany pod kątem przydatności dokonywanych pomiarów w podejmowaniu decyzji zarządczych.

5. Podsumowanie

Niniejszy rozdział został poświęcony problematyce zarządzania instytucjami kultury oraz wykorzystywaniu w tym procesie narzędzi w postaci mierników działalności, w tym efektywności tych organizacji. Dokonany przegląd literatury pozwolił wyłonić najważniejsze założenia procesu zarządzania instytucją kultury, a także potwierdził potrzebę doskonalenia pomiaru działalności i efektywności działalności tych jednostek. Przegląd dostępnych propozycji mierników dotyczących działalności kulturalnej pokazał, że płynące z nich informacje mogą być przydatne do ogólnej oceny funkcjonowania instytucji kultury oraz otoczenia, w jakim one funkcjonują. Zagłębienie się w procesy zachodzące wewnątrz instytucji kultury wymaga zrewidowania gotowości menedżerów zarządzających instytucjami do posługiwania się miernikami oraz doboru takiego zestawu miar, który pozwoli na uzyskanie kompleksowego obrazu funkcjonowania i rozwoju instytucji kultury, a także będzie wspierał proces zarządzania nimi. Przedstawiona w rozdziale propozycja mierników stanowi uniwersalny projekt, który będzie wykorzystany w dalszych badaniach dotyczących tego zagadnienia.

Rozdział X

Deficyt badań w samorządowych instytucjach kultury – w poszukiwaniu przyczyn zjawiska

Wawrzyniec Rudolf

1. Wprowadzenie

O ile badania w sferze kultury z perspektywy miasta czy regionu są coraz częściej realizowane przez wyspecjalizowane jednostki – tzw. obserwatoria kultury (miejskie, np. w Gdańsku, Krakowie, wojewódzkie, np. mazowieckie czy wielkopolskie), o tyle badania prowadzone z inicjatywy samych instytucji kultury zainteresowanych swoimi odbiorcami czy otoczeniem są już znacznie rzadsze. Autor rozdziału, świadomy potrzeby choćby częściowego urynkowienia działalności samorządowych instytucji kultury (IK), podejmuje problem deficytu badań w ich działalności. Punktem wyjścia jest Raport: *Badania o badaniach. Czy i jak instytucje kultury pozyskują wiedzę o sobie i o swoim otoczeniu* [Raport, 2020]. Raport pokazuje ważne korzyści płynące z prowadzenia badań przez instytucje kultury oraz zidentyfikowane bariery w podejmowaniu takich badań. Dostarcza przede wszystkim danych ilościowych, respondenci bowiem, choć w kwestionariuszu były też pytania otwarte, nie podzielili się głębszymi refleksjami na temat badanego zjawiska.

Celem rozdziału jest identyfikacja przyczyn małej popularności badań w samorządowych instytucjach kultury. Autor rozdziału zainspirowany wynikami badań ilościowych zdecydował się podjąć wysiłki zorientowane na poznanie głębszych przyczyn zaobserwowanych zjawisk. Materiału pozwalającego na lepsze poznanie przyczyn zaniechań ze strony instytucji kultury w zakresie prowadzenia badań dostarczyły transkrypcje wywiadów pogłębionych z menedżerami kultury zgromadzone w ramach projektu pt.: „Współpraca administracji publicznej z instytucjami kultury w kontekście budowania marki miasta”. Projekt ten, zrealizowany na Uniwersytecie Łódzkim, obejmował swoim zakresem m.in. wątek badań i postaw menedżerów wobec tych działań.

W rozdziale przyjęto następujące pytania badawcze:
Jakie czynniki zniechęcają dyrektorów IK do prowadzenia badań?
Jakie czynniki skłaniają dyrektorów IK do prowadzenia badań?
Jak można skłonić nieprzekonanych dyrektorów IK do prowadzenia badań?

O ile dwa pierwsze pytania mają charakter poznawczy, o tyle pytanie trzecie odnosi się do aplikacyjnego wymiaru rozdziału. Wyzwanie sformułowania rekomendacji na rzecz większej popularności badań w zarządzaniu IK zostanie zoperacjonalizowane na dwóch poziomach – zarządczym i na poziomie polityki publicznej (tu: lokalnej polityki rozwoju kultury).

Części pierwsza rozdziału dostarcza podstawowej wiedzy teoretycznej stanowiącej odniesienie dla przyjętego jakościowego problemu badawczego. W części pierwszej wykorzystano metodę *desk research*. Dokonano przeglądu literatury krajowej i międzynarodowej w kierunku poznania stopnia wykorzystywania badań przez instytucje kultury oraz barier ich prowadzenia.

Zdecydowanie więcej miejsca i uwagi poświęcono empirycznej części rozdziału, co stanowi konsekwencję jakościowego podejścia badawczego i zorientowania na aplikacyjność zaprezentowanych wniosków. W części empirycznej została wykorzystana metoda studium przypadku⁹, gdzie analizowanymi przypadkami są instytucje kultury funkcjonujące w mieście Łodzi, posiadającym specyficzny kontekst. Wykorzystano tu technikę badań w postaci indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) z osobami pełniącymi funkcje dyrektorów/wicedyrektorów miejskich i regionalnych instytucji kultury oraz kierownikami/specjalistami ds. promocji w tych instytucjach. Analizie poddano transkrypcje łącznie 36 wywiadów pogłębionych.

2. Orientacja marketingowa organizacji publicznej

Marketing odegrał i ciągle odgrywa ważną rolę w działalności sektora przedsiębiorstw. Przyczynił się w znacznym stopniu do podniesienia ich skuteczności i efektywności w działaniach rynkowych. Jeden z klasyków zarządzania P. Kotler tak mówi o marketingu: „Marketing posiada tak fundamentalne znaczenie, że nie może być rozpatrywany jako oddzielna funkcja. Jest to cały biznes widziany z punktu widzenia jego ostatecznego wyniku, to jest z punktu widzenia klienta (...). Powodzenie biznesu zależy nie od producenta, lecz klienta” [Kotler, 1994, s. 1]. Choć w sektorze publicznym owym biznesem czy organiza-

⁹ Dokładniej metoda wielokrotnego studium przypadku (*multiple case study approach*), gdzie poszczególne przypadki to samorządowe instytucje kultury mające swoją siedzibę w mieście Łodzi [Yin, 2009].

cją będzie urząd miasta, szkoła publiczna czy samorządowa instytucja kultury, to przejawianie coraz większej troski o odbiorcę usług publicznych jest już trwałą tendencją obejmującą coraz szersze sfery sektora publicznego. Należy równocześnie podkreślić, że choć organizacje publiczne w ostatnich latach zaczęły wykorzystywać marketing, a zwłaszcza jego wybrane procedury i techniki (reklama, promocja, budowanie wizerunku czy komunikowanie z klientem), to nadal nie wykorzystuje się najnowszych jego podejść sprawdzonych już w sektorze biznesu [Anders-Morawska, Rudolf, 2015, s. 71-110]. Zdaniem autora stanowi to niewykorzystany potencjał i skłania do dalszych prób pełniejszego wykorzystania tej rynkowej koncepcji w zarządzaniu publicznym.

Ł. Gaweł tak określa marketing w kontekście jego zastosowania w instytucjach kultury: „Nowoczesny marketing nie jest jedną z możliwych dróg, jest jedyną szansą na zbudowanie społeczności wokół instytucji, a tym samym uczynienie jej autentycznie potrzebną z punktu widzenia otoczenia społecznego” [Gaweł, 2019, s. 129]. W stwierdzeniu tym można odnaleźć już bardziej współczesne podejście do marketingu, w którym znaczenia nabierają relacje – zwłaszcza te zewnętrzne – z interesariuszami. Widać w tym podejściu potrzebę interakcji organizacji z jej otoczeniem i konieczność dostosowania się do występujących tam dynamicznych zmian. Jednak warunkiem zaistnienia nowych działań w tym zakresie jest informacja, a dokładniej pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji dla optymalizacji działań organizacji publicznych (tu: instytucji kultury).

Ze względu na relatywnie wąski zakres tematu niniejszego rozdziału w kolejnym podrozdziale zostanie przybliżony zakres badań bezpośrednio powiązanych z analizą sytuacji organizacji działającej na rynku. Badania można bowiem wykorzystywać w wielu obszarach mających strategiczne i taktyczne znaczenie dla budowania konkurencyjności organizacji. Będą to takie obszary, jak: analiza makrootoczenia, analiza nabywców, analiza otoczenia konkurencyjnego, prognozowanie przyszłych efektów działania organizacji, analiza własnych zasobów i zdolności. Tak sprecyzowane etapy poznawania otoczenia organizacji i jej wnętrza często wieńczy podsumowująca część analityczną analiza SWOT, czyli zestawienie słabych i silnych stron organizacji oraz możliwości i zagrożeń wynikających ze środowiska zewnętrznego.

3. Badania w sektorze kultury – ocena zjawiska w skali międzynarodowej i w Polsce

Poprzedni podrozdział prezentujący istotę marketingu miał pokazać współczesne rozumienie tej koncepcji rynkowej oraz jej potencjalne wykorzystanie w organizacjach publicznych. Instytucje kultury również działają na rynku, a współ-

czesne wyzwania sprawiają, że pozyskiwanie informacji o otoczeniu podmiotowym czy o makrootoczeniu staje się pożądaną kompetencją kadr zarządzających. W tej części rozdziału nieco rozwinięto temat badań podejmowanych przez instytucje kultury.

W związku z tym, że instytucje kultury w Polsce działają w warunkach rynkowych zdecydowanie krócej niż w wielu innych krajach, zdecydowano się oddzielnie opisać ich sytuację, uwzględniając ten kontekst. W pierwszej kolejności przedstawiono stopień wykorzystania badań w krajach zachodnich.

Współcześnie dyrektorzy instytucji kultury w wielu krajach zdają sobie sprawę z roli badań i z korzyści, jakie mogą one przynieść dla zarządzanych przez nich organizacji [Lee, Lee, 2017]. Jednak w ujęciu historycznym to przeświadczenie zmieniało się wraz z rozwojem społeczno-gospodarczym i zmianami otoczenia, w jakim funkcjonowały. R. Rentschler [2007, s. 12-20] zidentyfikował 3 odrębne okresy, opisując badania podejmowane przez muzea: okres początkowy (1975-1983), okres profesjonalizacji (1984-1993), okres innowacji (od 1994 r. do chwili obecnej).

Od połowy lat 70. badania pojawiły się w instytucjach kultury wraz z rozwojem modelu zarządzania publicznego nazywanego *New Public Management – NPM* (nowe zarządzanie publiczne) [Osborne, 2006, s. 377-387]. Model ten, promowany niejako w opozycji do funkcjonującego wcześniej modelu biurokratycznego, najpierw pojawił się w krajach anglosaskich. Zwrócono uwagę na zasadność transferu metod i technik zarządzania sprawdzonych w sektorze prywatnym do organizacji sektora publicznego. Elementy podejścia rynkowego (marketingowego) znalazły się wśród proponowanych do wykorzystania instrumentów. Początkowo wspomniane badania, czy szerszej rynkowy sposób zarządzania, wykorzystywano w odniesieniu do zarządzania dziedzictwem kulturowym. Był to okres zbierania możliwie wielu informacji o działalności instytucji i ich odbiorze. Nie były to jeszcze badania pozwalające na strategiczną analizę, ale niewątpliwie pozwoliły lepiej poznać publiczność instytucji kultury. W okresie przejściowym w IK pojawiły się działy marketingowe czy jednoosobowe stanowiska ds. komunikacji/promocji bądź kontaktu z publicznością.

W połowie lat 90. XX w., kiedy w Europie Zachodniej marketing był już traktowany jako proces zarządczy powiązany z misją instytucji kultury, został on ukierunkowany na takie wyzwania, jak: efektywna identyfikacja, przewidywanie zachowań na rynku i zaspokajanie potrzeb publiczności [Lewis, 1994]. Od tego czasu na międzynarodowym rynku wydawniczym zaczęły się ukazywać coraz liczniejsze prace dotyczące marketingu w odniesieniu do sektora kultury w ogóle [Colbert, 1994; Kolb, 2005; Bennett, Kerrigan, O'Reilly, 2012] czy w odniesieniu do poszczególnych typów instytucji kultury, takich jak muzea czy teatry

[French, Runyard, 2011]. Problematyka badań marketingowych w instytucjach kultury stała się aktualnym tematem w dyskursie naukowym [Cerquetti, Ferrera, 2018, s. 1-16].

Poniżej przedstawiono informacje dotyczące stopnia wykorzystania badań marketingowych w polskich instytucjach kultury. Niemal od początku zmian ustrojowych i związanym z tym podziałem zadań w ramach sektora kultury pomiędzy ministerstwem a poszczególnymi szczeblami samorządu terytorialnego podejmowano próby lepszego poznania klientów oraz otoczenia społeczno-gospodarczego i kulturowego instytucji kultury. Z jednej strony podejmowane były szersze badania inicjowane przez „organizatorów”¹⁰, w tym również podejmowane przez regionalne i lokalne obserwatoria kultury, z drugiej zaś badania podejmowane przez same instytucje kultury, których dyrektorzy i pracownicy chcieli lepiej zaspokajać społeczne potrzeby w miejscu działania. O ile badania podejmowane przez obserwatoria czy organizatorów są coraz powszechniejsze, to w przypadku samych IK popularność prowadzenia badań jest znacznie mniejsza.

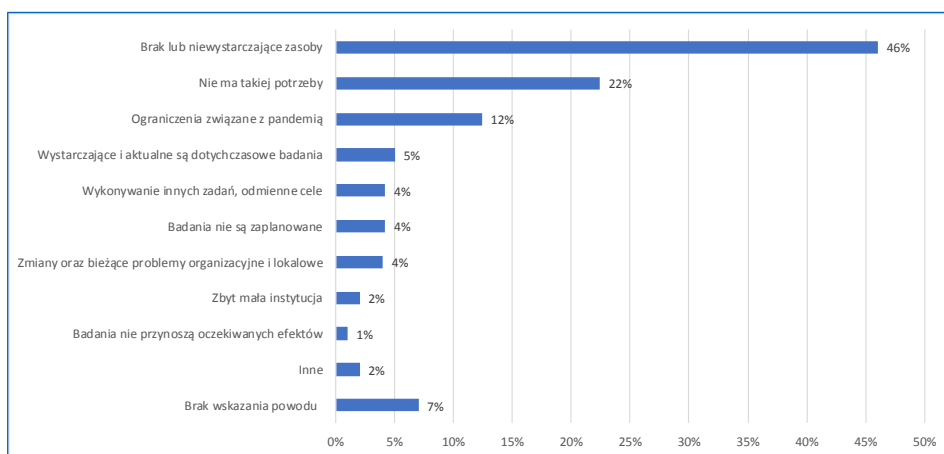
Na uwagę zasługuje tu wspomniany już Raport [2020] prezentujący rezultaty badań ankietowych przeprowadzonych w 2020 r. wśród instytucji kultury w całej Polsce. Autor niniejszego rozdziału potraktował to opracowanie jako ilościową diagnozę i punkt startu dla podjętych badań jakościowych zorientowanych na lepsze poznanie przyczyn zjawisk małej popularności badań wśród IK.

W badaniu opisywanym w cytowanym raporcie respondentami byli przedstawiciele następujących typów IK: bibliotek, domów kultury, instytucji wystawienniczych, oper/filharmonii, teatrów, archiwów, orkiestr oraz instytucji niestandardowych. Wyniki tych badań potwierdzają, że IK w Polsce incydentalnie prowadzą badania. Zdecydowana większość badanych instytucji realizowała w ostatnich 5 latach jakieś badanie. Wśród najpopularniejszych typów badań znalazły się następujące: badania publiczności (78,8%), badania oferty (69,7%), badania wewnątrzorganizacyjne (51,7%), badania marketingowe (45,7%) oraz badania ewaluacyjne (41,4%) [Raport, 2020]. Mniej optymistyczny jest inny fakt wynikający z badań, że zaledwie 11% respondentów przyznało, że prowadzi badania w sposób regularny, co sugeruje, że badania są prowadzone incydentalnie, kiedy IK zostanie do tego przymuszona poprzez wymogi projektów czy nacisk organizatora. Natomiast do prowadzenia badań ewaluacyjnych przyznało

¹⁰ Wśród organizatorów warto wymienić Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego finansującego wiele badań, których wyniki mogą być przydatne dla podejmowania przyszłych decyzji. Przykładami projektów sfinansowanych z budżetu MKiDN w ostatnich latach są następujące projekty badawcze: *Rynek książki w Polsce* (2017), *Branża modowa – znaczenie gospodarcze* (2017), *Przemysły kultury i kreatywne* (2018), *Badanie polskich strat wojennych* (2022). Zdecydowanie mniej aktywni w obszarze prowadzenia badań są organizatorzy samorządowi. Jednak podstawową przyczyną tych zaniechań jest deficyt środków finansowych.

się zaledwie 41,4%, podczas gdy powinien być to obowiązkowy element działalności każdej instytucji kultury.

W kontekście postawionego w niniejszym rozdziale problemu badawczego szczególnie ważna jest postawa respondentów wobec przyszłości i potencjału badań. Na pytanie: „Czy w najbliższym czasie planują Państwo przeprowadzić badania dotyczące funkcjonowania instytucji i jej otoczenia zewnętrznego”, „tak” odpowiedziała zaledwie jedna trzecia badanych (33,9%). Jest to również niepokojący wynik, który stanowi dodatkowy argument za tym, aby przyjrzeć się czynnikom, które mają wpływ na taką postawę oraz aby zastanowić się nad zmianami, które mogłyby wpłynąć na te postawy. Respondenci zostali również zapytani o przyczyny ograniczonych planów odnośnie do realizacji badań w przyszłości. Odpowiedzi zaprezentowano na rys. 11.



Rys. 11. Przyczyny braku planów realizacji badań (n = 259)

Źródło: Raport [2020, s. 47].

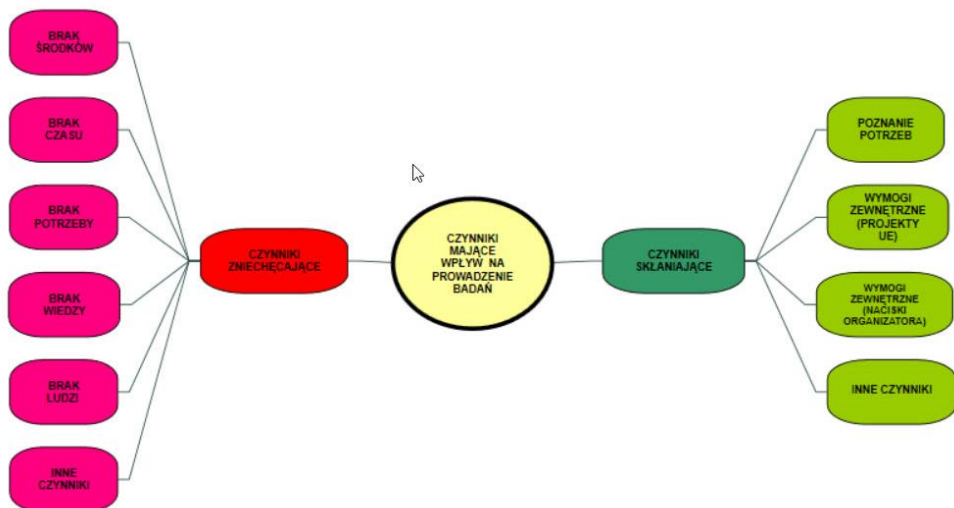
Przytoczone w raporcie argumenty wskazują na deficyt odpowiednich kadr w badanych IK, ale też brak środków finansowych pozwalających na zlecenie badań na zewnątrz. Blisko połowa badanych właśnie w ograniczoności zasobów upatruje brak planów w realizacji badań w przyszłości. 22,4% stwierdziło, że nie ma takiej potrzeby, a 12,4% badanych podało argument pandemii jako czynnika ograniczającego możliwości badań. Odpowiedzi te nie dają jednak pełnego obrazu sytuacji, a w szczególności nie pozwalają na głębszą analizę przyczyn deficytu badań prowadzonych w IK. Tę lukę autor rozdziału stara się wypełnić, podejmując analizę jakościowego materiału badawczego w postaci wypowiedzi menedżerów kultury.

4. Metodyka badań empirycznych

Do badań wybrano samorządowe instytucje kultury działające na terenie miasta Łodzi, zarówno miejskie, jak i marszałkowskie. Za wyborem Łodzi jako studium przypadku dla lepszego poznania problemu deficytu badań wśród IK przemawiają następujące czynniki:

- autor mieszka w Łodzi i w długim okresie prowadzi obserwację lokalnego rynku kultury, co pozwala na interpretację opisywanych zjawisk w dobrze rozpoznanym kontekście;
- Łódź jest miastem, gdzie nie istnieje ani miejskie, ani wojewódzkie obserwatorium kultury, co dodatkowo powinno skłaniać poszczególne instytucje kultury do podejmowania badań;
- autor zgromadził obszerny materiał empiryczny, jeszcze przed pandemią – w standardowych warunkach funkcjonowania IK, w postaci wypowiedzi respondentów (w kontekście realizowanego wcześniej projektu badawczego), a obecnie wykorzystuje posiadane nagrania i transkrypcje dla lepszego poznania postaw dyrektorów i kierowników ds. promocji lokalnych i regionalnych IK wobec problematyki badań.

W analizie wykorzystano transkrypcje wywiadów pogłębionych łącznie 36 respondentów z 28 IK. Były to 23 miejskie oraz 5 wojewódzkich IK. Pozostali respondenci to przedstawiciele organizatorów (Wydział Kultury, Departament Kultury i Edukacji). Materiał badawczy został zakodowany zarówno z wykorzystaniem dotychczasowych wyników badań [Raport 2020], jak i sformułowano nowe kody odnalezione w materiale zgodnie z intuicją badacza. Ostatecznie sformułowano następujące kody: czynniki zniechęcające: brak środków, brak czasu, brak potrzeby, brak wiedzy, brak ludzi, inne; czynniki skłaniające: poznanie potrzeb, wymogi zewnętrzne (wynikające z regulaminów realizowanych projektów finansowanych ze środków zewnętrznych), wymogi zewnętrzne (naciski organizatora), inne czynniki. Taka wyjściowa struktura kodów została zaprezentowana na rys. 12.



Rys. 12. Model badawczy zawierający strukturę kodów odnoszących się zarówno do czynników zniechęcających, jak i czynników skłaniających do prowadzenia badań w instytucjach kultury

Źródło: Opracowanie własne w środowisku programu NVivo 12 z wykorzystaniem wyników badań zawartych w: Raport [2020].

W scenariuszu do wywiadu, w części pt.: „Badania konsumentów, badania rynku kultury”, pojawiły się następujące pytania nawiązujące do przedmiotu opracowania:

Jaka jest Pana/Pani zdaniem rola badań dla sprawnego funkcjonowania lokalnego/regionalnego rynku kultury? Co dla Pana/Pani oznacza sprawne funkcjonowanie?

Jakie badania są prowadzone przez Pana/Pani instytucję?

Jaki wpływ mają prowadzone badania na wprowadzane zmiany w ofercie kulturalnej?

Co skłania, a co zniechęca Pana/Pani instytucję do prowadzenia badań?

Pozyskane wypowiedzi zostały skategoryzowane i opracowane z wykorzystaniem oprogramowania wspierającego badania jakościowe (NVivo 12), posiadającego szerokie możliwości prezentacji danych, ich łączenia i analizy.

5. Analiza materiału badawczego – w poszukiwaniu źródeł barier rozwoju badań w samorządowym sektorze kultury

W tej części rozdziału zostaną omówione czynniki wymieniane przez respondentów, które mają pozytywny bądź negatywny wpływ na podejmowanie i prowadzenie badań. Materiału do niniejszej analizy dostarczyło zwłaszcza pytanie: „Co skłania, a co zniechęca do prowadzenia badań przez IK”? W związku z tym, że znacznie więcej wypowiedzi dotyczyło czynników zniechęcających, to właśnie od nich rozpoczęto ich prezentację.

5.1. Czynniki zniechęcające do prowadzenia badań

Ograniczenia finansowe

Respondenci jako najczęstszą przyczynę nieprowadzenia badań lub prowadzenia ich w ograniczonym zakresie wymieniali ograniczenia finansowe. Nie jest tajemnicą, że od lat IK w Polsce borykają się z deficytem środków budżetowych. Organizator (np. JST) pokrywa podstawowe koszty utrzymania infrastruktury i koszty osobowe w postaci dotacji, a pozostałe przychody mają być pozyskiwane przez IK poprzez aplikowanie w rozmaitych konkursach, poprzez pozyskiwanie sponsorów czy biletowanie wydarzeń artystycznych. Jednak w sytuacji ograniczonego środków publicznych dedykowanych realizacji polityki rozwoju kultury na poziomie kraju, na poziomie regionu czy na poziomie lokalnym podejmowane są próby zachęcania podmiotów prywatnych do większego zaangażowania w finansowanie sektora kultury. Zatem mimo nominalnego wzrostu wydatków publicznych na kulturę w Polsce w ciągu ostatnich kilku lat nie udaje się zwalczyć permanentnego deficytu. Można zatem uznać, że deficyt środków finansowych może być czynnikiem zniechęcającym do prowadzenia badań. Świadczą o tym przywołane niżej wypowiedzi respondentów:

Aby ankietę czy też monitoring mediów przeprowadzić w pełni profesjonalnie, a pod hasłem w pełni profesjonalnie mam na myśli albo pracownię socjologiczną, albo właśnie podmiot, który oferuje usługę monitoringu mediów, są to po prostu koszty i te koszty na ten moment przerastają nasze możliwości budżetowe [M_IK06].

Na ile wykorzystujemy badania? To jest jak zwykle odpowiedź bardzo prosta: pewnie w znikomym stopniu z uwagi na czysto kwestie finansowe

oczywiście. Jak mam zapewnione jakieś środki finansowe zewnętrzne, czy muszę takie rzeczy robić w ramach konkretnych projektów, to jak najbardziej, przeprowadzamy takie badania... [M_IK14A].

Wypowiedzi respondentów obfitują w informacje o skromnym budżecie IK i ich problemach finansowych w długim okresie. Wypowiadano się na przykład, że teatru nie stać na dodatkowe wydatki, gdyż środki na wydatki osobowe są już teraz niewystarczające. Pojawiła się nawet wypowiedź, że w sytuacji permanentnego niedofinansowania, nawet jeżeli pojawiłyby się środki, to dyrektor byłby skłonny skierować je na dodatkowe wynagrodzenia niż na badania:

Koszty profesjonalnych badań – to było coś, co niewątpliwie nas zniechęca. Znaczący my nie mieliśmy na to środków. W sytuacji, w której tak naprawdę nie ma od siedmiu lat podwyżek w instytucji, trudno powiedzieć o lokowaniu 25 tysięcy złotych w badania rynkowe. Lepiej zrobić za te 25 tysięcy złotych dodatkowy koncert, na którym ktoś [uczestniczący artysta] może zarobić 300 złotych [W_IK03].

Trudno jednak jednoznacznie zgodzić się z respondentami w odniesieniu do rzekomo wysokich kosztów badań, ponieważ ich wypowiedzi raczej nawiązują do badań prowadzonych przez instytucje rynkowe – wyspecjalizowane agencje badawcze, marketingowe. Alternatywą dla takiej formuły są badania prowadzone przez członków wspólnoty akademickiej danego ośrodka, które mogą kosztować znacznie mniej, a nawet mogą się odbyć bez ponoszenia kosztów, jeżeli uda się pogodzić interesy instytucji kultury oraz studentów piszących prace dyplomowe czy doktoraty. W zgromadzonym materiale empirycznym odnaleziono wypowiedzi, w których wspomina się o formule współpracy z uczelniami, choć nie zawsze są to przychylne opinie.

Brak czasu, brak ludzi i brak wiedzy

Respondenci, wyjaśniając, dlaczego nie prowadzą systematycznych badań, wymieniali również brak czasu. Pracownicy IK koncentrują się na działaniach statutowych (gdzie nie ma informacji o konieczności badań). Innym czynnikiem zniechęcającym do prowadzenia badań jest brak odpowiednich osób. Chodzi tu o osoby i ich przygotowanie merytoryczne do prowadzenia badań. Niżej zacytowano kilka wypowiedzi, które pokazują, jak respondenci wyjaśniają swoje zaniechania:

Nas nic nie zniechęca, my byśmy bardzo chcieli prowadzić takie badania, tylko mamy nieduży zespół. Za chwilę będziemy jak gdyby rozszerzani o filię..., jesteśmy w procesie inwestycyjnym, nie mamy po prostu na to czasu [M_IK25A].

Wie Pan, co znaczy przeprowadzenie takich rzetelnych badań, to jest ogromnie czasochłonne i tak naprawdę moim zdaniem wymaga profesjonalnego podejścia do tego, więc na przykład to badanie, które wykonaliśmy..., ankiety zostały stworzone przy pomocy socjologów i też socjologowie zajęli się obrobieniem danych. Jest to jakieś przedsięwzięcie, które znowu dość mocno angażuje ludzi w realizację tego badania, a naprawdę powiedziałbym, że jest tutaj ludzi za mało do pracy, więc to jest główny powód [M_IK18B].

Robimy to też w sposób dosyć intuicyjny tak naprawdę, bo nie mamy wsparcia socjologów tak, czy antropologów. I nie wiemy nawet, czy sposób sformułowania badań, znaczy pytań w ankiecie, jest takim sposobem tak do końca naukowo odpowiednim [M_IK22].

Tak, zniechęca! Ale także myślę, że zniechęca do prowadzenia badań taka trochę nieznamość tego obszaru, bo mmm, żeby zrobić dobre badania, to trzeba najpierw dobrze zadać pytanie, prawda, trzeba wiedzieć dokładnie, czego się chce i jakby tutaj, mmm, oczywiście wielu socjologów pracuje w instytucjach kultury, ale ktoś kiedyś skończył socjologię, prowadził badania, nie znaczy, że przygotuje dobrze całą, że tak powiem maszynę badawczą pod kątem pod konkretne zlecenia i często mówimy innym językiem... to jest tak, jak w przetargach, żeby przygotować dobre zapytanie, później oczekiwać weryfikacji, to jest dosyć problematyczne, prawda? [M_IK14A].

Zniechęciła... myślę, że przede wszystkim z jednej strony muszę się przyznać, jako dyrektor instytucji, do tego, że nie odczuwaliśmy takiej potrzeby merytorycznej za sprawą naszego nieprzygotowania prawdopodobnie, gotowości intelektualnej, takiego know-how [W_IK3].

Wskazywane przez respondentów czynniki zniechęcające do prowadzenia badań przez IK wydają się racjonalne, jednak nie znaczy to, że nie należy szukać możliwości zmiany tej sytuacji. Aż w kilku wypowiedziach wskazywano na potrzebę zatrudnienia w IK socjologa czy socjolożki. Autor opowiada się za stworzeniem takiego etatu, ale nie w konkretnej IK, ale w samym Wydziale Kultury UMŁ, tak aby zatrudniona tam osoba mogła konsultować lub tworzyć projekty badawcze dla wszystkich miejskich instytucji kultury wyrażających takie zapotrzebowanie. Alternatywnym rozwiązaniem jest tworzenie przez IK bliższych relacji z uczelniami wyższymi, aby móc skorzystać z potencjału i zaangażowania młodych adeptów nauki, ale też doświadczonych naukowców. Zdaniem autora niniejszego rozdziału takie podejście wpisuje się w model *NPM*, który rekomenduje integrację wybranych usług. Podejście takie jest w pełni możliwe i może dostarczać istotnych wartości dla obu stron tej relacji (uczelni i instytucji kultury).

Inne czynniki/ograniczenia

Respondenci wskazywali też inne ograniczenia dla procesu prowadzenia przez nich badań. Szczególnie mocno zaakcentowano niechęć uczestników kultury do wypełniania ankiet, odpowiadania na pytania. W ocenie dyrektorów są to bardzo trudne sytuacje, podjęte badania są bowiem prowadzone w dobrej wierze, aby pełniej zaspokajać potrzeby lub skuteczniej docierać do użytkowników kultury.

Teraz ostatnio mieliśmy, biblioteka, pojedyncza filia zrobiła taką ankietę wśród czytelników. Okazało się, że ciężko było namówić czytelników do wypełnienia tej ankiety. Ona polegała naprawdę na odhaczaniu i ewentualnie coś tam dodać od siebie, ciężko było, bardzo. Także, może ta niechęć właśnie ludzi w ogóle do ankiet, do badania ankietowego [M_IK21].

Co zniechęca? Być może częsty brak informacji zwrotnej. Nie zawsze nasi odbiorcy, bądź nasi partnerzy, chcą udzielać informacji. Czasami te informacje do nas wracają, są to informacje szczątkowe, dlatego to może być tutaj takim minusem, ale wydaje mi się, że od większości uczestników udaje nam się zdobyć takie informacje, na których nam zależy [W_IK06].

(...) mimo naszych, powiedziałabym, bardzo zaawansowanych działań, próba włączenia rad osiedli, badanie było robione właśnie przez Uniwersytet Łódzki, Katedrę Informatologii i Bibliologii, odzew był bardzo miżerny. Ludzie niechętnie się poddają takim badaniom i różnym ankietom, nie są tym w ogóle zainteresowani [M_WK4].

Dodatkowo zwrócono uwagę na „nieużytkowników” jako grupę najtrudniejszą, jeżeli chodzi o dotarcie do niej:

Trudno jest prowadzić badania wśród nieużytkowników bibliotek. Łatwo jest prowadzić wśród użytkowników. Ale dotrzeć do nieużytkowników, którzy chcieliby odpowiedzieć na pytania, jest trudno. Bo ani nie korespondencyjna droga, ani no nie mamy do nich maili, tak. Nie chcą odpowiadać na pytania [M_IK09].

Kolejnym czynnikiem, który został podjęty w wypowiedziach, to brak struktur instytucjonalnych w mieście powołanych do monitorowania procesu badań oraz inicjowania badań. Regionalne czy lokalne obserwatoria kultury mogłyby, obok prowadzenia badań mających na celu lepsze poznanie rynku, świadczyć też usługi badawcze dla poszczególnych IK. Interesujące rozwinięcie tego wątku znajduje się w wypowiedzi poniżej:

Chociaż oczywiście wiedza na temat tego, co jest przedmiotem naszego działania, byłaby rzeczą przydatną, w innych miastach czy w innych sa-

morządach są takie instytucje, które są po prostu instytucjami badawczymi, które działają na rzecz kultury lokalnej, regionalnej, które funkcjonują... [obserwatorium kultury]. W Łodzi nie ma specjalnej takiej jednostki, która by była jednostką badawczą. Działa Uniwersytet, trochę na różnych wydziałach zarówno kulturoznawstwo, jak i zarządzanie, ale to są pewne obszary, prawda, to nie jest coś, co buduje jakiś pewien strukturalny zespół działań. To są tak naprawdę pewne incydentalne sytuacje. Często instytucje same coś właśnie w ramach projektów coś przeprowadzają, ale generalnie nie ma takiego podmiotu, który robiłby na konkretne zlecenie, konkretne obszary badawcze, który by badał, realizował i weryfikował później to i by formułował wnioski [M_IK14A].

Brak osobnej komórki, np. nie mamy możliwości wyodrębnienia osobnej komórki do prowadzenia takich badań [M_IK22].

Inny respondent natomiast stwierdza, że badania powinny być prowadzone, ale przez kogoś innego (nie IK) z poziomu wyżej, a ich wyniki byłyby pomocne dla bieżących decyzji:

Wydaje mi się, że jeżeli mówimy o rzetelnych badaniach, no to takie badania powinny być prowadzone z nieco wyższego poziomu. Krótko mówiąc uważam, że to jest zadanie dla Ministerstwa Kultury, żeby przebadać całą publiczność w Polsce i pod kątem udziału w teatrze, ale też zainteresowania filmami, galeriami, czytelnictwem itd., więc nas nic nie zniechęca, ale żeby poznać pełny obraz, no to powinno się tym zająć Ministerstwo Kultury [M_IK04].

Argumentu tego nie podzielają organizatorzy. Jedna z wypowiedzi przedstawiciela organizatora (UMŁ) równocześnie wskazuje, że badania nie są ich zadaniem, ich kompetencją, powołując się na dokumenty:

Gdybyśmy mieli tutaj narzędzia w postaci jakiegoś zespołu, działu, który by się tym zajmował, to na pewno te badania byłyby przeprowadzane, natomiast my realizujemy po prostu te działania, które są wpisane w regulamin organizacyjny, współpracując z instytucjami, nadzorując je, i skupiamy się na tym. Także my musimy się skupić na naszej pracy merytorycznej [M_WK4].

Podsumowując powyższą analizę wypowiedzi respondentów, można stwierdzić, że przy obecnym porządku prawnym badania są dobrowolne i są przykładem dobrych praktyk menedżerów stojących na czele instytucji kultury. Przywołane wypowiedzi równocześnie sugerują, że zasadne jest powołanie miejskiego lub regionalnego obserwatorium kultury, które podejmowałoby nie tylko badania w obszarze polityki rozwoju kultury. Zasadne byłoby też wspieranie merytoryczne lokalnych/regionalnych IK w zakresie prowadzenia badań.

5.2. Czynniki sprzyjające prowadzeniu badań przez IK

Potrzeba poznania klienta – odbiorcy, widza, słuchacza, uczestnika, użytkownika

Należy zaznaczyć, że w odpowiedzi na to pytanie szczególnie aktywni byli ci respondenci, którzy przyznali, że ich IK prowadzą badania. Część wypowiedzi świadczy o tym, że respondenci są przekonani o zasadności badań i wyrażają dojrzałe sądy o ich zakresie. Ilustrują to m.in. poniższe wypowiedzi:

Sklania [do prowadzenia badań] potrzeba jakby dostosowywania oferty do potrzeb odbiorcy no i konkurencyjność, warunki konkurencyjności, walczymy o wolny czas naszego odbiorcy nie tylko z innymi instytucjami kultury, ale w ogóle z innymi podmiotami, które mogą ten czas wolny jakoś tam zagospodarować [M_IK22].

Pytamy naszych odbiorców o ich oczekiwania albo pytamy, czy dana oferta, czy dany projekt spełnił ich oczekiwania, co im się podobało, co im się nie podobało... co roku robimy takie nieduże ankiety, żeby zorientować się też, czy trafiliśmy, czy jeszcze coś, może ktoś nam coś podpowie [M_IK26].

(...) Znacząca bardzo duża motywacja jest w nas do prowadzenia tych badań, zdecydowanie nie wyobrażamy sobie prowadzenia instytucji kultury bez kontaktu i otrzymywania informacji zwrotnej od osób, do których tą naszą ofertę kierujemy [M_IK06].

Oczywistym jest chyba, że tego rodzaju badania mogą nam w pewnym sensie, mówiąc kolokwialnie, podpowiadać tak, to znacząco wskazywać pewnego rodzaju dobre praktyki, wskazywać kierunki... To znacząco te badania są o tyle ważne, że bez tzw. feedbacku na różnych polach tak, no bo to też pytanie jest natury bardzo ogólnej, po prostu trudno byłoby dostosowywać naszą strategię jakby tak rzucając ją w próżnię, tak więc to jest dla nas naturalnie olbrzymie narzędzie do tego, żeby się zmieniać, żeby odpowiadać na potrzeby odbiorców, żeby kreować naszą strategię właśnie nie w oderwaniu od różnego rodzaju zależności tak, w zależności od tego, czego dokładnie dotyczą te badania [M_IK17].

Prowadzimy ankiety czasami, odnośnie spektakli, co się podoba, co nie, co widzowie chcieliby obejrzeć, takie badania są prowadzone, powinny one mieć wpływ na nasze zamierzenia, bo do widza trzeba z szacunkiem, bo to najważniejsza sprawa, czyli widz [W_IK01].

My nie jesteśmy też do końca w stanie jakby ocenić obiektywnie tego, co robimy, ten obiektywizm może być kształtowany na podstawie badań, które powstają, wyników tych badań [M_IK19].

Badania ewidentnie pokazują jakiś trend, kierunek, wiadomo my tego, co robimy, nie robimy dla siebie, robimy dla publiczności. Badania pokazują, jak preferencje publiczności się zmieniają, i to nie jest też tajemnica, natomiast żeby nie poruszać się po omacku, mieć jakieś rozeznanie, czym interesują się ludzie, w jakim wieku przychodzą, jakie są ich oczekiwania, jakie stałe preferencje, jak są wykształceni, do jakich grup społecznych należą, to bardzo, bardzo pomaga [W_IK2].

Znaczą, sami tutaj w naszej instytucji prowadzimy co jakiś czas badania, szczególnie dotyczące różnych dziedzin kultury o zasięgu wojewódzkim, ponieważ na takim terenie działamy. Są to bardzo cenne informacje przede wszystkim, które pomagają często poznać lepiej naszego odbiorcę, bo o to głównie nam często chodzi. A także, no możemy wyciągnąć wnioski, ponieważ potrzeby ludzi często się zmieniają, ich poglądy. Skłania na pewno właśnie potrzeba i chęć poznania jak najlepiej odbiorcy i jego potrzeb, bo naszą ofertę staramy się budować na aktualnym zapotrzebowaniu naszych odbiorców [W_IK06].

Powyższe wypowiedzi są bardzo obiecujące, świadczą bowiem o tym, że część menedżerów IK rozumie współczesną koncepcję marketingu i rolę badań w zarządzaniu organizacją [Kozielski, red., 2020].

Należy też zwrócić uwagę, że część respondentów poznanie klienta ogranicza do komunikowania się z nim, do poszukiwania skutecznego sposobu kontaktowania się, co jest typowe dla marketingu w wąskim ujęciu, ograniczającym się do procesu komunikowania. Takie podejście można dostrzec w poniższych wypowiedziach:

Wyniki badań miały przełożenie na to, że od 6 lat jestem szefem działu promocji i nam bardzo pomogły. To znaczy mogliśmy ukierunkować bardzo mocno swój sposób komunikowania się z naszym widzem... Myślę, że narzędzia mierzalne to są narzędzia bardzo przydatne w działach sprzedaży, w firmach z kapitałem prywatnym, takie narzędzia są kluczem do sukcesu. Mój serdeczny przyjaciel, zresztą reżyser i dyrektor jednego z teatrów, powiedział kiedyś, że my możemy wyprodukować cuda tylko jeśli tego nie wypromujemy i nie sprzedamy, to nikt o tym po prostu nie będzie wiedział [W_IK2].

Sami prowadzimy monitoring naszej publiczności. Zadajemy pytanie, ale proste, w ankiecie: skąd jesteś? skąd się dowiedziałeś o festiwalu? Tak żebyśmy wiedzieli, jak kierować promocją, jak kierować komunikacją kilka-

set takich ankiet i my już możemy coś powiedzieć np. o tym yyy jak kierować promocją. Bo wiemy, gdzie najbardziej, gdzie najbardziej oczekujesz, w jaki sposób najbardziej oczekujesz dotarcia do informacji o festiwalu [M_IK15C].

W materiale empirycznym można odnaleźć też informację o badaniach, które byłyby przydatne dla IK, ale stanowią pewne wyzwanie i równocześnie trudność. Chodzi o deficyt badań osób, które nie korzystają z oferty kulturalnej. Jest to z perspektywy marketingowej bardzo ważna grupa – grupa potencjalnych użytkowników. Faktycznie dotarcie do tej grupy jest znacznie trudniejsze i bez wsparcia zewnętrznych podmiotów, biorąc pod uwagę obecne deficyty IK, prawie niemożliwe. Nawiązują do tego problemu poniższe wypowiedzi:

Mnie najbardziej ciekawiloby to, i to są bardzo trudne badania, w jaki sposób dotrzeć do tych, którzy nie są jeszcze naszą publicznością, to jest najbardziej skomplikowane, czyli sprawdzić, jakie jest wyobrażenie o tym, czym jest na przykład sztuka nowoczesna, prawda. Wśród tych, którzy nie są w polu naszego widzenia i jakimi narzędziami można by się posłużyć, żeby do takich osób dotrzeć, czyli sprawdzić, jakie kanały informacyjne są przez nich wykorzystywane jeśli chodzi o kulturę, o taką ofertę kulturalną [M_IK07A].

Tak naprawdę badamy preferencje naszych melomanów, to znaczy nie badamy tych, którzy mogliby do nas wrócić, tylko staramy się weryfikować tych, którzy są już z nami, albo trafiają do nas na krótko, tak? Zadajemy im pytania oczywiście jakies na temat zadowolenia z tego, co u nas spotkali, natomiast staramy się potwierdzać jedynie w ramach tego, co yyy... Inaczej, potwierdzać nasze wyobrażenia, weryfikować nasze wyobrażenia na temat jakby głębokości rynku i adekwatności naszej oferty do jego potrzeb [W_IK3].

(...) więc niewątpliwie badania, które będziemy musieli robić, to będą badania obliczone na to, gdzie się ulokował nasz target, który moglibyśmy ściągnąć do nas za sprawą nowej oferty [W_IK3].

Wśród respondentów znaleźli się też tacy menedżerowie, którzy wykazują się dużą intuicją jeżeli chodzi o rozumienie klienta czy rynku usług kulturalnych, zaś samych badań potrzebują w celu weryfikacji swoich przypuszczeń czy sądów. Można powiedzieć, że potrzebują odpowiednich informacji dla podejmowania określonych decyzji. Poniższe wypowiedzi nawiązują do takiej interpretacji:

Te badania potwierdziły to, co ja i tak podejrzewałem wcześniej. Czyli że jesteśmy najbardziej widoczną poza Łodzią łódzką instytucją, ale mamy teraz to w formie dokumentu, więc to już jest twardy argument do negocjacji czy rozmów z decydentami [W_IK07A].

Ale w tym roku braliśmy udział w takim projekcie, zresztą fantastyczny projekt Dom Kultury Plus... przeprowadziliśmy badania, zrobiliśmy kwestionariusz ankiety, przeprowadziliśmy badania, no nie były to duże badania, tam było chyba około 400 ankiet zwrotnych i w tych badaniach pomagał nam Instytut Etnologii i studenci instytutu i mamy raport z tych badań. I to ten raport z tych badań, a to są świeże badania z maja i czerwca, pokazał, no potwierdził moje przypuszczenia i to, że idę, powiem tak, idę dobrą drogą [M_IK26].

My nie jesteśmy też do końca w stanie jakby ocenić obiektywnie tego, co robimy, ten obiektywizm może być kształtowany na podstawie badań, które powstają, wyników tych badań [M_IK19].

5.3. Perspektywa polityki publicznej – naciski organizatora/wymogi projektowe

Do prowadzenia badań instytucje kultury są nakłaniane przez różne podmioty. Samorząd miasta, a w przypadku instytucji wojewódzkich – samorząd województwa, są tymi, które obligują do zbierania danych ilościowych o liczbie odwiedzających czy liczbie wydarzeń w IK, na co jednoznacznie wskazywali respondenci. Wymieniali ten obowiązek relatywnie często, choć odnosili się do niego dość sceptycznie, co mogło być spowodowane dużą intensywnością sprawozdań (zwłaszcza w przypadku UMŁ).

Znaczący my badań specjalnie nie prowadzimy, my robimy sprawozdania jakby statystyczne, no... za dany okres i na tej podstawie wiemy, ile, jakie mamy czytelnictwo, jakich czytelników, użytkowników, ile wypożyczymy książek, liczba imprez itd. Czyli takie statystyczne bardziej sprawozdawcze takie badanie... Pracownicy w poszczególnych oddziałach jakby notują, ile osób ich odwiedza [M_IK07].

Tak. I są to dosyć pokaźne te sprawozdania i przesyłamy je co miesiąc. A co dalej wydział kultury z tym robi? Nie wiem. Trudno mi powiedzieć [M_IK09].

Natomiast, jak każda instytucja, wykonujemy coroczne sprawozdania do instytucji nadzorującej, i to też jest, jakby wymaga od nas analizy poszczególnych działań, to znaczący permanentnie sprawdzamy, czy konkretne projekty, czy konkretne cykle, one się sprawdziły, czy się nie sprawdziły, przy czym sprawdziły, nie rozumiem tego tylko poprzez frekwencję, bo OK, część rzeczy się robi dla frekwencji, część się robi dla pieniędzy,

część się robi dla prestiżu i czasem warto, czy nawet trzeba zrobić wydarzenie, na które przyjdzie 30 osób, ale po prostu trzeba. Znaczy taka instytucja jak ta, wypada, żeby je robiła. Więc to też nie jest takie proste [M_IK18B].

Można tu odnieść wrażenie, że dyrektorzy IK kojarzą badania z obowiązkiem płynącym od organizatora, że nie wykorzystują ich dla optymalizacji własnego działania, a traktują je mechanicznie, bez głębszej refleksji. Warto też zaznaczyć, że do prowadzenia badań często skłania też obowiązek wynikający z realizacji projektów finansowanych ze środków publicznych – krajowych czy europejskich. Często realizacja projektu w zakresie kultury wymaga przeprowadzenia badań wstępnych lub badań ewaluacyjnych. Poniższe wypowiedzi wpisują się w tę logikę:

Prowadzimy ostatnio kilka badań na potrzeby, powiedziałabym, takie okazjonalne. Czyli tak, yy... Mieliśmy, składaliśmy wniosek do projektu... do Ministerstwa Kultury w związku z zakupem nowoczesnego sprzętu komputerowego i należało przeprowadzić badania. No więc objęliśmy populację... Ile to było? około tysiąca osób. Naszych czytelników... [M_IK09].

Badania branży modowej zrealizowaliśmy tylko ze względu na to, że udało nam się pozyskać dodatkowe środki z Ministerstwa Kultury, więc była wtedy możliwość przeprowadzania, więc my myślimy oczywiście w ogóle o działalności naukowej, o poszerzaniu jakby naszego tutaj zakresu funkcjonowania, po to też jesteśmy, aczkolwiek na to są wymagane już po prostu myślę, że też niemałe środki. Jeżeli oczywiście mam zapewnione jakieś środki finansowe zewnętrzne, czy to, bo muszę takie rzeczy robić w ramach konkretnych projektów, to jak najbardziej przeprowadzamy takie badania, często są to po prostu własne zwyczajne najprostsze ankiety [M_IK14A].

Wątek projektów jest interesujący, w szerszym kontekście dotyczy bowiem polityki rozwoju kultury na wszystkich szczeblach: europejskim, krajowym, regionalnym i lokalnym. Konkursy na finansowanie projektów są zatem instrumentem w ramach polityki realizowanej przez dany szczebel władzy, instrumentem pozwalającym na skłonienie IK do określonych aktywności (tu: badań). Można sformułować postulat, że obok wspomnianych już wymogów, w odniesieniu do badań, władze różnych szczebli mogłyby proponować konkursy zorientowane na finansowanie samych badań, których wyniki byłyby wartościowe dla beneficjentów konkursu – instytucji kultury.

Pozostając w obszarze lokalnej polityki rozwoju kultury, należy też nawiązać do obecnego systemu wyboru dyrektorów samorządowych IK, gdzie obok

wymogów formalnych podstawowym kryterium jest autorski plan działalności instytucji na najbliższe lata. Poniższa wypowiedź pokazuje, że kandydat na dyrektora nie ma możliwości wypracowania wspomnianego dokumentu w sposób partycypacyjny, a on właśnie będzie podstawą jego działalności w czasie trwania okresu kontraktu:

Tak, większość dyrektorów nie decyduje się na badania. Większość dyrektorów ma kontrakt, zawierając kontrakt ze swoim pracodawcą, z Urzędem Marszałkowskim czy Urzędem Miasta, gdy wygrywa konkurs, to przychodzi z jakąś konkretną koncepcją, którą zamierza realizować. Koncepcja powinna być na tyle ciekawa i interesująca, że powinni się w nią wpisać widzowie. Mało prawdopodobne jest, z mojego punktu widzenia, żeby dyrektor najpierw wykonał badania tzw. preferencji czy zadowolenia widzów [W_IK2].

Jak zatem widać, uwarunkowania systemowe nie skłaniają kandydatów na dyrektorów IK do partycypacyjnego, włączającego działania w obszarze budowania strategii rozwoju danej instytucji i najczęściej podstawą funkcjonowania IK jest autorski plan działalności złożony przez dyrektora w procesie rekrutacyjnym.

Wywiady zostały również przeprowadzone wśród przedstawicieli organizatorów dla badanych IK. Respondentami były osoby pełniące funkcje kierownicze odpowiednio w Wydziale Kultury UMŁ oraz Departamencie Kultury i Edukacji UM WŁ. Przedstawiciele organizatorów sceptycznie odnieśli się do gotowości instytucji kultury do prowadzenia badań. W poniższej wypowiedzi można odnaleźć obawę i nieufność, strach przed konsekwencjami ze strony organizatora, zwłaszcza wtedy, gdy w procesie badawczym dojdzie do niekorzystnych dla IK ustaleń. Poniższa wypowiedź mocno to akcentuje:

Do realizacji badań [w instytucjach kultury] zniechęca nas podejście do drugiej strony, do wypełniania ankiety, do rozmowy..., że i tak z tego nic nie będzie... takie jest podejście, albo taka nieufność... skoro oni [organizator] znowu coś chcą sprawdzać, to zapewne będą chcieli nam coś zabrać. A wcale nie temu to nam służy, mamy tutaj przykład naszej instytucji [podległej samorządowi], gdzie trwały naprawdę burzliwe rozmowy przez półtora roku, gdzie zakończyły się tym, że zwiększyliśmy instytucji dotację, bo rzeczywiście na podstawie naszych badań wynik był taki, że tej instytucji brakuje środków. Początki tej dyskusji właśnie robienia takiego wewnętrznego badania były takie, że nasz partner do rozmowy [instytucja kultury] nie był naszym partnerem. Ponieważ obawiał się, że robimy te badania po to, żeby znowu zmniejszyć dotację. Tak naprawdę dysponując środkami publicznymi, chcemy rzetelnie te środki wydawać. Dlatego też chcemy wiedzieć, na jakiej podstawie te środki są wydawane i komu są wydawane [W_DK2].

Może nie powinnam tego mówić, ale może dlatego, że te badania pokażą coś, co potwierdzi nasze przypuszczenia, że np. trzeba zmienić profil partnera instytucji. Instytucje się tego boją. Na przestrzeni lat widzę, jakie ogólnie jest podejście człowieka żyjącego na Ziemi, czy to jest specyfika Polaków, czy rzeczywiście mieszkańców naszego województwa, że boimy się zmian. Bardzo boimy się zmian i ja się również tego bałam. Ja też przerobiłam zmiany w urzędzie już jakoś ułożonego życia, a powiem szczerze, że jestem teraz na takim etapie, że dla mnie zmiana nie robi żadnej różnicy. Uważam jeżeli ja chce pracować dobrze... a jeżeli zastygamy w pewnym schemacie, to tak naprawdę nie rozwijamy się [W_DK2].

Jest to bardzo interesująca wypowiedź dyrektora reprezentującego organizatora, będącego na stanowisku menedżerskim wiele lat. Wynika z niej, że przyczyną małej popularności badań wśród IK jest strach samego jej dyrektora, w tym obawa przed negatywną oceną czy przed zmianami. Materiał badawczy wskazuje dodatkowo, że badania w instytucjach kultury są prowadzone przede wszystkim w tych podmiotach, które są kierowane przez osoby relatywnie młodsze oraz osoby mające wcześniejsze doświadczenia w sektorze biznesu. Są to typowe prawidłowości, które mogą skłaniać organizatorów do przyjęcia takiej polityki rekrutacji w odniesieniu do dyrektorów, która będzie uwzględniać wspomniane wyżej cechy jako kryteria rekrutacji.

Autor dodałby jeszcze jedno, jak się wydaje, ważne kryterium – posiadanie cech osobowych tożsamyh z postawą empatii [Rudolf, 2020, s. 154]. Być może wymagałoby to zastosowania w procesie rekrutacyjnym testów psychologicznych, które zapewniłyby lepsze poznanie kandydata i zmniejszyłyby ryzyko nietrafnego wyboru.

6. Podsumowanie

Niniejszy rozdział dotyczy jednej z kluczowych sfer orientacji marketingowej organizacji – sfery badań, będącej podstawą wszelkich decyzji w obszarze zarządzania strategicznego organizatora. Samorządowe instytucje kultury coraz częściej zdają się rozumieć potrzebę lepszego poznania swoich widzów, słuchaczy, zwiedzających, użytkowników i potrzebę choćby częściowego dopasowania oferty do ich gustów i preferencji. W Polsce wiele z nich nadal podejmuje tylko incydentalne działania w tym zakresie.

Warto przypomnieć, że P. Kotler i N. Lee tak piszą o roli badań w sektorze publicznym: „Ci spośród was, którzy systematycznie korzystają z danych o obywatelach, z ich poglądów i informacji zwrotnych do podejmowania decyzji mar-

ketingowych, zapewne w ogóle nie wyobrażają sobie, że bez tego mogliby być skuteczni. Ci z was, którzy jeszcze z tego wszystkiego nie korzystali, będą zdumieni, w jak dużym stopniu to narzędzie ułatwia podejmowanie decyzji, uzyskanie akceptacji i przedstawianie uzyskanych wyników” [Kotler, Lee, 2008, s. 254].

Jednak rzeczywistość polskich instytucji kultury jest taka, że tylko niewielka ich część prowadzi systematyczne badania i stara się wykorzystywać ich wyniki w procesie budowania strategii rozwoju IK czy podnoszenia jakości świadczonych usług adresowanych do ich odbiorców [Raport, 2020]. Autor postawił sobie za cel zidentyfikowanie przyczyn tych zaniechań. Równocześnie zdecydował się na badania jakościowe, które pozwalają na głębszą analizę przyczyn relatywnie niskiej intensywności badań marketingowych w IK.

Niniejszy rozdział, zawierający analizę wypowiedzi respondentów, pozwala docenić rolę dyrektora instytucji kultury, od którego aktywności zależy m.in., w jakim zakresie będą prowadzone badania i w jaki sposób zostaną wykorzystane. W tym kontekście organizatorzy dla IK (samorządy miast i regionów), chcąc promować podejmowanie badań w podległych im instytucjach kultury, powinni szczególną uwagę objąć proces rekrutacji, tym bardziej że okresy kontraktów z dyrektorami są relatywnie długie (mogą obejmować nawet 5 czy 7 lat). Zasadne wydaje się umieszczanie wśród pożądanых cech kandydata na stanowisko dyrektora danej IK posiadanie doświadczeń w realizacji badań marketingowych. Ważne mogą być też cechy osobowości dyrektora, rozbudowana empatia, umiejętność słuchania, uwzględniania poglądów innych czy wyciągania konstruktywnych wniosków. Stosowanie odpowiednich testów psychologicznych pozwoliłoby na taki dobór nowych dyrektorów, aby kierowana przez nich instytucja kultury realizowała nie tylko cele merytoryczne, ale również społeczne, co w sektorze kultury wydaje się być szczególnie potrzebne.

Wyzwaniem może się okazać zmniejszenie poziomu strachu dyrektora przed zmianami, przed odważnymi decyzjami, przed badaniami, które mogą odsłonić obiektywną prawdę o instytucji kultury i jej dotychczasowych działaniach. Dobieranie osób relatywnie młodszych na stanowisko dyrektora IK, ale też z doświadczeniem biznesowym, wydaje się zasadne w kontekście omawianego tu problemu badawczego. Jednak należy pamiętać, że wspomniane prawidłowości są tylko prawidłowościami i nie dotyczą wszystkich dyrektorów, gdzie również osoby starsze, wywodzące się z sektora kultury, bez doświadczenia w biznesie mogą rozumieć współczesne uwarunkowania i stawać się symbolami odważnych zmian, które w polskich instytucjach kultury są potrzebne.

Wydaje się również zasadne podkreślenie roli współpracy IK z uczelniami wyższymi, nie tylko z tymi o profilu artystycznym, ale również z tymi o profilu ekonomicznym czy zarządczym. Wspomniani w cytowanych wypowiedziach

socjologowie, ale też studenci, doktoranci czy pracownicy naukowcy specjalizujący się w marketingu, zarządzaniu czy polityce publicznej mogą się okazać bezcenni w planowaniu i realizacji takich badań. Dobrze zorganizowana współpraca z nimi może mieć charakter bezkosztowy i skutkować wymiernymi korzyściami dla obu stron.

Wyzwaniem dla samorządowych IK jest obecnie nie tylko zrozumienie zasadności prowadzenia badań, ale również poznanie różnych nowych obszarów badawczych, zwłaszcza w kontekście pandemii COVID-19 i zmian, jakie zaszły w IK i ich relacjach z klientami. Największa z nich to przenoszenie części ich aktywności do środowiska wirtualnego.

Rozdział XI

Raportowanie jako element strategii wyzwaniem dla sektora kultury

Magdalena Wójcik-Jurkiewicz

1. Wprowadzenie

Raportowanie jest jednym z najistotniejszych elementów strategii każdej organizacji, a w obecnych czasach staje się narzędziem do prezentacji wybranych kwestii społecznych, środowiskowych, ekonomicznych, a nawet pracownicznych. Ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia odpowiedniej jakości komunikacji jednostek kultury z interesariuszami zewnętrznymi, co stało się inspiracją do podjęcia takiego badania w sferze teoretycznej.

Podjęta w tym rozdziale problematyka wynika z nowych uwarunkowań treści procesów ekonomicznych oraz ewolucyjnych przeobrażeń w obszarze przedmiotowego zainteresowania interesariuszy zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, a także zmian w międzynarodowych regulacjach prawa, co znalazło swoje odzwierciedlenie w strategiach organizacji, stąd inspiracja do prezentacji tego obszaru również dla jednostek sektora kultury.

Obecne trendy pokazują, że raportowanie staje się z każdym dniem bardzo istotne dla inwestorów, analityków i innych interesariuszy przy podejmowaniu decyzji. Autorce rozdziału zależało, aby dostarczyć wiarygodnej wiedzy w tym zakresie, dlatego postanowiła odpowiedzieć na dwa pytania badawcze, mianowicie: czym jest raportowanie dla sektora kultury i jakie są jego perspektywy opracowania strategii związanych z prezentowaną tematyką raportowania niefinansowego.

Raportowanie niefinansowe jest postrzegane przez wielu autorów opracowań jako interesujący obszar do prowadzenia badań naukowych, chociażby ze względu na fakt, że pod tym określeniem kryje się co najmniej kilka innych nazw, takich jak: raportowanie pozafinansowe, sprawozdawczość niefinansowa,

raportowanie społeczne, raportowanie środowiskowe, raportowanie w zakresie CSR, raportowanie ESG, a dziś już nawet raportowanie w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Niniejszy rozdział powstał w oparciu o krytyczną analizę literatury krajowej i międzynarodowej, dzięki której udało się wskazać wielowymiarowość działań w obszarze raportowania podejmowanych przez różne sektory.

Głównym celem rozdziału jest próba umiejscowienia sektora kultury w uregulowaniach prawnych oraz prezentacja strategii w obszarze raportowania niefinansowego, która stanowi wyzwanie dla zarządzających sektorem kultury. Jednocześnie podjęto próbę znalezienia odpowiedzi na pytanie badawcze: czy raportowanie powinno obejmować jednostki sektora kultury i być dla niego wyzwaniem, obowiązkiem, a może nawet elementem strategii?

Zaprezentowane w niniejszym rozdziale rozważania należy traktować jako wprowadzenie do szerszej dyskusji na temat lepszego rozpoznawania potrzeb sektora kultury, a także wpływu na jego działania wywierane przez interesariuszy zewnętrznych, głównie w obszarze raportowania społecznego, ekonomicznego, jak również środowiskowego.

2. Przegląd literatury w obszarze raportowania w kontekście sektora kultury

Proces ewolucji w raportowaniu rozpoczął się w latach 60. ubiegłego wieku [Hąbek, 2015], podobnie jak rozwój strategii [Dziurski, 2017].

Raportowanie niefinansowe jest postrzegane przez autorów opracowań jako raportowanie społeczne, raportowanie w zakresie CSR, stąd rozwój problematyki CSR i ekspansja literatury na ten temat na całym świecie miały miejsce w latach 80. i 90. ubiegłego wieku. Celem tych badań jest przede wszystkim przedstawienie idei społecznej odpowiedzialności biznesu oraz wytycznych dotyczących jej raportowania [Gray, Bebbington, Walters, 1993; Ignatowski, Wójcik-Jurkiewicz, 2016; Bachnik i in., 2022; Stefańska, Olejnik, 2020; Berniak-Woźny, Sroka, Wójcik-Jurkiewicz, 2018; Michalczyk, Konarzewska, 2019; Berniak-Woźny, Walotek-Ściańska, Wójcik-Jurkiewicz, 2022], a także badania empiryczne w zakresie stosowanych praktyk i czynników wpływających na zakres i jakość prezentowanych informacji. Wśród wielu autorów warto wskazać m.in. takich jak: Fernandez-Feijoo, Romero, Ruiz [2014]; Hahn, Kühnen [2013]; Adams [2002]. Należy zwrócić uwagę na badania prowadzone przez polskich autorów: Rozkwitalska [2006]; Paliwoda-Matiolańska [2009]; Gasparski i in. [2011]; Herbuś,

Ślusarczyk [2012]; Sikacz [2016]; Mućko i in. [2019]; Wójcik-Jurkiewicz, Emerling [2019]; Ignatowski, Sadowska, Wójcik-Jurkiewicz [2020]. Interesujące jest, że większość prac polskich autorów dotyczących społecznych aspektów raportowania koncentruje się na zagadnieniach związanych z zarządzaniem, co jest walorem z punktu widzenia prezentowanych treści w tym rozdziale.

Obecnie w dyskusję nad rolą i znaczeniem koncepcji społecznych, środowiskowych oraz zarządczych, jak również możliwości ich raportowania i odzwierciedleniem tego w sektorze kultury wpisują się badania: Bucior i in. [2021]; Żak [2021]; Reformat [2021]; Świerk [2018]; Dziurski [2017]; Wójcik-Jurkiewicz, Karczewska [2017]; Szumniak-Samolej [2016]; Varbanova [2015]; Sabeti [2011]; Sobocińska [2019].

Współczesne oczekiwania interesariuszy są tak różnorodne, jak potrzeby ekonomiczne, prawne czy informacyjne różnych grup interesariuszy, a wśród badaczy zainteresowanych koncepcją raportowania zarówno finansowego, jak i niefinansowego panuje przekonanie, że rachunkowość to system, który powinien dostarczać informacji o wynikach działalności jednostek, w tym również w zakresie zagadnień społecznych, pracowniczych, ekonomicznych, a nawet środowiskowych.

3. Raportowanie niefinansowe w świetle zmian legislacyjnych

Zmiana w podejściu do raportowania i zwiększanie odpowiedzialności przedsiębiorstwa za skutki jego działania także w obszarach pozafinansowych przyjmują praktyczną postać działań regulacyjnych i standaryzacyjnych. Dotychczas funkcjonujące standardy raportowania środowiskowego i społecznego były formułowane przez organizacje branżowe i instytucje pozarządowe oraz wdrażane przez przedsiębiorstwa na zasadzie dobrowolności w drodze samoregulacji. W ostatnich latach zasady te zostały sformalizowane w drodze działań legislacyjnych i przyjęły postać Dyrektywy 2014/95/UE, która wprowadziła dla określonych grup przedsiębiorstw od 2017 r. obowiązek raportowania danych pozafinansowych.

Wejście w życie uregulowań Dyrektywy 2014/95/UE (ang. *Non-financial Reporting Directive* – NFRD) było niewątpliwie krokiem w kierunku dostosowania obecnej sprawozdawczości przedsiębiorstw do potrzeb informacyjnych interesariuszy. Kraje członkowskie UE miały czas na jej wdrożenie i implementację zapisów do przepisów krajowych do dnia 6 grudnia 2016 r. Tak też się

stało, a nowe wymogi dotyczące raportowania niefinansowego zostały wprowadzone w Polsce zmianami zapisów w ustawie o rachunkowości. Przepisy te objęły obowiązkiem około 300 spółek, w tym tylko jednostek zaufania publicznego (ang. *Public Interest Entities*) z Polski, natomiast w UE blisko 6000 podmiotów gospodarczych zostało zobligowanych do opracowania raportów niefinansowych (ang. *non-financial reporting*). Istnieje wiele norm, standardów czy też wytycznych, które w różny sposób definiują raportowanie niefinansowe, a tym samym w różny sposób określają, jaki wymiar działania przedsiębiorstw należy uwzględniać w zdefiniowanych obszarach, a następnie które z nich i w jaki sposób należy zaraportować. Wśród tych wytycznych znajduje się również ustawa o rachunkowości.

Przyjęcie tej Dyrektywy wynika z faktu, że już kilka lat wcześniej Komisja Europejska wskazała na potrzebę zwiększenia przejrzystości informacji społecznych i środowiskowych przekazywanych przez jednostki ze wszystkich sektorów do równie wysokiego poziomu we wszystkich państwach członkowskich.

Dyrektywa jest sygnałem dla jednostek zainteresowania publicznego, w tym spółek notowanych na giełdach, że powinny zwrócić szczególną uwagę na swoją transparentność, ale też zarządzanie ryzykiem oraz rzetelne przedstawienie swojego podejścia, w szczególności do kwestii społecznych, pracowniczych, środowiskowych. Kraje członkowskie miały czas na implementację nowych przepisów do 6 grudnia 2016 r., tak aby mogły zacząć obowiązywać z dniem 1 stycznia 2017 r. Efekty tych prac będą jednak widoczne dopiero po zamknięciu ksiąg za 2017 r. Szacuje się, że Dyrektywa obejmie 6 tys. przedsiębiorstw w UE. Dyrektywa ma charakter dwutorowy, tzn. oprócz ujawniania rozszerzonych informacji niefinansowych (w tym o politykach w określonych obszarach) wymaga także ujawniania informacji dotyczących polityki różnorodności.

W Polsce ustalenia Dyrektywy wprowadzono nowelizacją Ustawy o rachunkowości z dnia 15 grudnia 2016 r. (Dz.U. z 2017 r., poz. 61). Nowe regulacje mają zastosowanie po raz pierwszy do sprawozdań za rok obrotowy rozpoczynający się od 1 stycznia 2017 r. Od tego dnia powinny już obowiązywać we wszystkich krajach członkowskich UE przepisy krajowe implementujące Dyrektywę 2014/95/UE1, której głównymi założeniami jest zwiększenie transparentności informacji społecznych i środowiskowych w obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (ang. *Corporate Social Responsibility – CSR*) oraz ich spójności i porównywalności. Nowelizacja Ustawy o Rachunkowości (skrót – UoR), która jest głównym źródłem prawa bilansowego, była związana z koniecznością zaimplementowania zapisów Dyrektywy UE. W zapisach Ustawy został dodany artykuł 49b traktujący o konieczności prezentowania minimal-

nego zakresu ujawnień obejmującego m.in. [Ustawa o rachunkowości, art. 49b, 2017]:

- opis modelu biznesowego jednostki;
- kluczowe niefinansowe wskaźniki efektywności związane z działalnością jednostki;
- opis polityk stosowanych przez jednostkę w odniesieniu do zagadnień społecznych, pracowniczych, środowiska naturalnego, poszanowania praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji i łapownictwu, a także opis rezultatów stosowania tych polityk;
- opis procedur należytej staranności – jeżeli jednostka je stosuje w ramach powyższych polityk;
- opis istotnych ryzyk związanych z działalnością jednostki, mogących wywierać niekorzystny wpływ na zagadnienia, w tym ryzyk związanych z produktami jednostki lub jej relacjami z otoczeniem zewnętrznym, w tym z kontrahentami, a także opis zarządzania tymi ryzykami.

W procesie ujawniania danych każda z jednostek będzie mogła zastosować wybrane przez siebie standardy, wytyczne, zasady czy normy. Do najbardziej popularnych wytycznych w tym zakresie należą standardy Global Reporting Initiative (GRI), standardy EMAS czy też Global Compact. Dyrektywa nie wyklucza również posilkowania się własnymi standardami czy też innymi międzynarodowo uznanymi zasadami, wytycznymi, jednakże nakłada obowiązek poinformowania o swoim wyborze.

4. Międzynarodowe wytyczne raportowania jako element strategii dla sektora kultury

Obecnie na świecie prężnie funkcjonują dwie organizacje propagujące raportowanie, oferujące jednostkom wiele wytycznych, standardów, norm, które mogą ułatwić oraz ujednoczyć powstające raporty.

Pierwszą taką organizacją, której standardy są uznawane na całym świecie, jest *Global Reporting Initiative* (GRI). Drugą organizacją o globalnych standardach jest Międzynarodowa Rada Raportowania Zintegrowanego (ang. *International Integrated Reporting Council*, IIRC), która rozwija sposób sprawozdawczości łączący informacje finansowe z niefinansowymi z głównym naciskiem na zależności pomiędzy tymi danymi w kontekście kreowania wartości spółki. Współpraca pomiędzy tymi dwoma organizacjami jest kluczowa. Zauważyć można synergę obu wytycznych, co będzie stanowić o przyszłości raportowania również dla sektora kultury.

Dodatkowym atutem raportowania informacji pozafinansowych o społecznej odpowiedzialności biznesu według standardów renomowanych organizacji jest skonfrontowanie własnych osiągnięć z efektami innych jednostek w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, miejsca działania czy branży [Hąbek, 2015, s. 53], dlatego zastosowanie odpowiedniej kombinacji standardów, wytycznych czy też norm można określić mianem strategii [Ignatowski, Sadowska, Wójcik-Jurkiewicz, 2020].

Nieustannie rośnie świadomość i znaczenie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz koncepcji zrównoważonego rozwoju, a w konsekwencji świadomość konieczności raportowania informacji o działaniach podmiotu w obszarach niefinansowych, co jest wówczas nazywane raportowaniem niefinansowym. Odpowiednie regulacje i zalecenia dotyczą tych elementów raportów, które mają stanowić kontekst i uzupełnienie sprawozdania finansowego. Powstało wiele regulacji, zaleceń, dobrych praktyk, które wspomagają proces raportowania w tym obszarze. Przykładem może być inicjatywa GRI (ang. *Global Reporting Initiative*). Stworzyła ona ogólnodostępne wytyczne (zasady, wskaźniki), które mogą być stosowane przez jednostki w celu zmierzenia swoich ekonomicznych, społecznych i środowiskowych działań [Ignatowski, Wójcik-Jurkiewicz, 2016]. Celem tworzenia takich ram jest zapewnienie transparentności informacji niefinansowych, należy zatem sprawdzić, jak odnajduje się w tych wytycznych sektor kultury. Tabela 14 prezentuje wykaz standardów stosowanych w raportowaniu.

Tabela 14. Wykaz norm, ich twórców oraz adresatów stosowanych w raportowaniu

Nazwa normy	Twórca standardu	Adresaci standardu
1	2	3
G4 Sustainability Reporting Guidelines (GRI G4)	Global Reporting Initiative (GRI)	Biznes, agendy rządowe, miasta, organizacje społeczne, edukacyjne niezależnie od wielkości i branży
Communication on Progress (COP)	UN Global Compact	Dla sygnatariuszy 10 zasad Global Compact
International Integrated Reporting Framework	International Integrated Reporting Council (IIRC)	Przedsiębiorstwa
Guidance on Corporate Responsibility Indicators in Annual Reports	UNCTAD	Przedsiębiorstwa
Key Performance Indicators for Environmental, Social & Governance (KPI for ESG)	European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS) and DVFA Society of Investment Professionals in Germany	Dla wszystkich podmiotów, a w szczególności dla spółek giełdowych
Carbon Disclosure Project (CDP)	Carbon Disclosure Project (CDP)	Globalni inwestorzy

cd. tabeli 14

1	2	3
Greenhouse as Protocol (GHG Protocol) Corporate Standard	World Resources Institute (WRI) and World Business Council on Sustainable Development (WBCSD)	Firmy, instytucje, miasta – raportowanie w zakresie emisji CO ₂
Principles for Responsible Investment	UN PRI	Inwestorzy instytucjonalni
Wytyczne OECD	OECD	Przedsiębiorstwa wielonarodowe
PN-ISO 26000	ISO	Przedsiębiorstwa, organizacje non profit, administracja, organizacje pracodawców, związki zawodowe
Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)	EMAS	Przedsiębiorstwa, instytucje, organizacje i urzędy
Trójstronna deklaracja zasad dotyczących przedsiębiorstw wielonarodowych i polityki społecznej	Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP)	Korporacje międzynarodowe, rządy, organizacje pracodawców i pracowników
Standard Informacji Niefinansowych (SIN)	Fundacja Standardów Raportowania (FSR)	Spółki giełdowe oraz inne przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Gasparski i in. [2011]; Ignatowski, Wójcik-Jurkiewicz [2016]; Wójcik-Jurkiewicz [2017]; Wójcik-Jurkiewicz, Emerling [2019]; Ignatowski, Sadowska, Wójcik-Jurkiewicz [2020].

W zakresie sporządzania raportów niefinansowych panuje dowolność wyboru sposobu prezentacji danych. W tabeli 14, chcąc zachęcić jednostki, w tym również sektora kultury, zaprezentowano wytyczne z zakresu raportowania niefinansowego, do których zalicza się najczęściej stosowane w praktyce gospodarczej normy, wytyczne lub zalecenia dotyczące tego obszaru, ze wskazaniem na główne obszary tych działań. Wskazano te normy i standardy, które mogą zostać zastosowane przez sektor kultury, a do których należą:

- G4 Sustainability Reporting Guidelines (GRI G4),
- PN-ISO 26000,
- Eco-Management and Audit Scheme (EMAS),
- Key Performance Indicators for Environmental, Social & Governance (KPI for ESG).

Międzynarodowa sieć interesariuszy – GRI (ang. *Global Reporting Initiative*) – stworzyła ogólnodostępne wytyczne (zasady, wskaźniki), które mogą być stosowane przez jednostki w celu zmierzenia swoich ekonomicznych, społecznych i środowiskowych działań [Bucior i in., 2021]. Celem tworzenia tych standardów jest zapewnienie porównywalności danych oraz ich transparentność, a także budowa strategii (prowadzenie działań strategicznych w tym obszarze).

Podjmując decyzje o ujawnianiu dodatkowych informacji przez sektor kultury, menedżerowie tego sektora powinni mieć na względzie zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu zewnętrznym i jak to wpływa na postrzeganie tego sektora. To, co może zagrażać jednej jednostce z tego sektora, nie musi być istotne dla innej, dlatego każda taka decyzja musi być koniecznie podjęta przez kierownictwo jednostek sektora kultury, gdyż coraz większą rolę w dzisiejszych czasach zaczyna odgrywać nowy trend sprawozdawczości jednostek, mianowicie raportowanie, które jest pozafinansowe. Łączy on elementy klasycznego sprawozdania finansowego oraz raportów zrównoważonego rozwoju.

5. Podsumowanie

Przez ostatnie lata wiele środowisk zarówno inwestorskich, jak i pozainwestorskich – takich jak regulatorzy, organizacje pozarządowe, klienci i inni interesariusze, w tym również instytucje kultury – zdało sobie sprawę, jak ważne jest raportowanie informacji niefinansowych. Cytując K. Żak [2021, s. 27] „(...) nowe, zrównoważone modele biznesowe są niezbędne do przetrwania i rozwoju sektorów”, w tym również sektora kultury. Dlatego tak ważne jest, aby wszystkie sektory, w tym sektor kultury, opracowywały strategie zarządzania, w których powinny być zawarte dane niefinansowe o pełnym wachlarzu informacyjnym. Należy również podkreślić, że bardzo ważna jest jakość tych danych i sposób ich prezentowania, czyli raportowania zewnętrznym interesariuszom, przez poszczególne sektory, do publicznej wiadomości, co pozwoli na jeszcze lepsze i bardziej kompleksowe podejście do zarządzania tymi jednostkami.

Należy zaznaczyć, że wartości i oczekiwania poszczególnych grup interesariuszy wobec jednostek, w tym również sektora kultury, są mocno zdywersyfikowane. W obecnych czasach mamy wrażenie, że to rynek, a głównie interesariusze zewnętrzni decydują o tym, co jest najważniejsze dla danego sektora. Konkludując, należy podnieść kwestię wymogu opracowania strategii w obszarze raportowania dla jednostek sektora kultury jako ważnego kroku, a nawet wyzwania w drodze do rozwoju raportowania niefinansowego sektora kultury.

Rozdział XII

Chińska kultura biznesowa: jak skutecznie postępować w relacji biznesowej z Chińczykami. Oczekiwania a rzeczywistość

Katarzyna Bańka-Orłowska

1. Wprowadzenie

Aby odnieść sukces w jakiegokolwiek relacji biznesowej, konieczne jest zrozumienie wartości i innych systemów symbolicznych, specyficznych dla danego społeczeństwa [Kroeber, Kluckhohn, 1952]. Chińska etykieta biznesowa jest przepełniona licznymi elementami kulturowymi, niezwykle odmiennymi od stylu zachodniego. Celem niniejszego rozdziału jest przybliżenie czytelnikowi jej specyfiki oraz odmienności względem zachodniej etykiety biznesowej, co dla wielu przedsiębiorców może stanowić niezbędną skarbnicę wiedzy w celu skutecznego nawiązania współpracy z chińskimi biznesmenami, firmami czy jednostkami kultury.

W niniejszym rozdziale autorka skupia się na analizie pierwszych kroków w nawiązaniu kontaktu, specyfice prowadzenia dyskursu oraz przebiegu standardowego spotkania biznesowego z chińskimi partnerami reprezentującymi firmy z sektora kulturalnego. Można wymieniać tutaj bardzo wiele aspektów, od najbardziej trywialnych, choć kluczowych w nawiązaniu dobrych stosunków z chińskimi przedsiębiorcami, takich jak właściwe przedstawienie się, wręczenie wizytówki czy obdarowanie gospodarza właściwym dla rangi i okoliczności prezentem, poprzez wykazanie się wiedzą na temat znajomości konfucjańskiego ducha wyrażanego poprzez specyfikę chińskiej hierarchii oraz statusu biznesowego w chińskich firmach i instytucjach czy sposobu usytuowania partnerów podczas spotkania, kończąc na bardzo ważnych, wręcz świętych dla Chińczyków zagadnieniach socjologiczno-kulturowych, takich jak „zachowanie twarzy” (‘you mianzi’) czy choćby koncepcja „znajomości” (‘guanxi’) [Seligman, 1999].

2. Opis badania

W niniejszym rozdziale autorka stara się odpowiedzieć na pytania:

- jak przebiega zarządzanie chińskimi jednostkami kultury (chińska hierarchia biznesowa) i jaki jest jej wpływ na nawiązywanie współpracy z polskimi przedsiębiorcami?
- jak wygląda przebieg spotkania biznesowego w Chinach?
- jak należy właściwie zachowywać się w relacji z chińskimi partnerami biznesowymi?

2.1. Tematyka badań i metodologia: baza empiryczna

Bazą empiryczną wykorzystaną na potrzeby niniejszego rozdziału jest analiza funkcjonowania jednej państwowej chińskiej jednostki kulturowej oraz dwóch działających w sektorze prywatnym – są to dwie galerie sztuki i teatr. Z polskiej strony analizie zostali poddani reprezentanci firm prywatnych, od jednoosobowych działalności gospodarczych, poprzez małe rodzinne firmy, aż po firmy zatrudniające około 50 pracowników. Wszystkie wyżej wymienione firmy i biznesmeni prosili o zachowanie anonimowości.

Dodatkowo autorka oparła swoje badania na wieloletnim doświadczeniu zawodowym jako tłumacz oraz zgłębiając wiedzę z zakresu współpracy biznesowej z Chinami na licznych szkoleniach w Chinach, gromadząc dane empiryczne pozwalające na ustalenie pewnych wzorców w zakresie chińsko-polskiego sposobu nawiązywania współpracy i jej przebiegu, zwłaszcza z punktu widzenia różnic występujących między polską i chińską kulturą biznesową.

2.2. Narzędzia

Dane korpusowe zostały zebrane za pomocą następujących narzędzi: seria wywiadów oraz dyskusji indywidualnych i grupowych przeprowadzonych z wyżej wymienionymi podmiotami, obserwacja spotkań biznesowych, a także prowadzenie notatek terenowych.

3. Złożoność chińskiej kultury biznesowej

Ze względu na duży wpływ konfucjanizmu (儒家 – rújiā) na Chińczyków chińskie firmy zarówno z sektora prywatnego, jak i państwowego (w przeciwieństwie do polskich realiów biznesowych) bywają hierarchiczne i grupowe. Mają tendencję do przypominania rodzin w swojej strukturze oraz nacisku na poszukiwanie harmonii grupowej ('yin yang') i lojalności. Również Chińczycy głęboko rozważają i podkreślają swój szacunek wobec najwyższych rangą członków firmy (i nie tylko). W ten sposób chińskie firmy mogą przypominać bardzo tradycyjny, patriarchalny schemat wysoce ustrukturyzowanego społecznego organizmu [Seligman, 1999].

Przed przejściem do głębszej analizy chińskiej kultury biznesowej konieczne jest rozpoznanie i zrozumienie dwóch charakterystycznych czynników kulturowych wpływających na ogólne relacje z chińskimi biznesmenami, a mianowicie:

- kontakty – koncepcja 'guanxi',
- zachowanie twarzy – koncepcja 'you mianzi'.

3.1. Kontakty – koncepcja 'guanxi'

Chociaż na przestrzeni lat wiele się zmieniło, wciąż istnieją pewne czynniki, cechy kulturowe, które wpływają na proces decyzyjny Chińczyków. 'Guanxi' oznacza po chińsku „powiązania”, „związki” i „kontakty”, jednak żadne z tych tłumaczeń nie opisuje istoty tego dość złożonego pojęcia. Odgrywa ono fundamentalną rolę w doktrynie konfucjańskiej i najlepiej można ją zdefiniować jako „wzajemną przysługę” lub „pomoc”, którą dwie osoby mogą sobie nawzajem zapewnić. Określa fundamentalną dynamikę w spersonalizowanych społecznych sieciach władzy [Yeung, 2007].

Warto wspomnieć, że zachodni biznesmeni, którzy chcą rozwinąć swój biznes w Chinach lub po prostu rozwinąć swoją karierę w Chinach, często nie dostrzegają tego fundamentalnego elementu, przez co ich postępy w nawiązywaniu współpracy są mniej efektywne i zdecydowanie bardziej czasochłonne. Jednak znaczenie 'guanxi' jest dość względne i czasami może zależeć od sytuacji geopolitycznej na świecie, branży lub charakteru samego biznesu. Dla przykładu bardzo ciężko jest mieć 'guanxi' w sektorze publicznym zarządzającym instytucjami kulturowymi. Wtedy warto jest mieć znajomości wśród członków komunistycznej partii Chin, aby mieć dostęp do odpowiednich „sfer” lub „grup ludzi”, aby kandydatura danego biznesmena była w ogóle brana pod uwagę, gdyż na relacje biznesowe i społeczne w Chinach nadal duży wpływ mają sieci zaufania

i wzajemnych zobowiązań, a nie silne, skodyfikowane prawa [Ostrowski, Penner, 2009]. Seligman twierdzi, że: „kluczem do osiągnięcia czegokolwiek ważnego w Chinach nie jest porządek formalny, ale raczej to, kogo znasz i jak ta osoba postrzega swoje zobowiązania wobec ciebie” [Seligman, 1999, s. 180]. Budowanie dobrego ‘guanxi’ może być długim i trudnym procesem, jednak po zdobyciu zaufania wszystkie inne kroki prowadzące do udanej współpracy biznesowej z Chińczykami wydają się łatwe bez względu na branżę, w której chcemy nawiązać współpracę. Chińczycy wierzą, że posiadanie ‘guanxi’ jest kluczem do „zmnieszczenia niebezpieczeństwa występowania problemów i znacznie ułatwia ich rozwiązywanie, gdy już się pojawiają” [Seligman, 1999, s. 196].

Niektórym przedsiębiorcom może się to wydawać formą korupcji lub transakcjami z wykorzystaniem informacji poufnych, ale w Chinach jest to naturalny sposób działania. Wszystko odbywa się poprzez siatkę koneksji i powiązań. Pewne kwestie, które uznalibyśmy za niedopuszczalne, to rodzaj standardowych procedur operacyjnych w Chinach działających w każdej branży. Niektórzy polscy biznesmeni w swych ankietach porównywali ten system do polskiego PRL-owskiego stylu „robienia interesów”. Podkreślali, że Polacy, którzy mieli znajomości, uzyskiwali dostęp do większych wygód czy też otrzymywali lepsze produkty itp.

3.2. Zachowanie i utrata twarzy – koncepcja ‘you mianzi’

Znany chiński pisarz i językoznawca Lin Yutang [1935, s. 199] powiedział kiedyś, że: „Twarzy nie można przetłumaczyć ani zdefiniować”. W pewnym sensie miał rację, ponieważ chińskie pojęcie „utrata” i „zachowania twarzy” różni się od zachodnich koncepcji uznawanych na całym świecie. W Chinach zjawisko to dotyczy nie słowa „臉” (‘liǎn’), które dosłownie oznacza „twarz” jako część ciała, ale słowa „面子” (‘miànzi’), które oznacza: „honor”, „reputację”, „uczucia” i oczywiście „twarz” (jak w „**utrata** twarzy”) [www 20].

Tak więc ‘you mianzi’ („mieć twarz”) to koncepcja chińskiej psychologii społecznej podkreślająca znaczenie szacunku i poczucia wstydu [Bogdanowska-Jakubowska, 2010]. Mówiąc najprościej, dla Chińczyków ‘you mianzi’ oznacza unikanie hańby lub upokorzenia wszelkimi możliwymi sposobami. Hu Hsien-Chin [1944] twierdzi, że: „buduje się ją dzięki początkowej wysokiej pozycji, bogactwu, władzy, zdolnościom, sprytnemu nawiązywaniu więzi społecznych z wieloma wybitnymi osobami, a także unikaniem czynów, które wywołałyby nie-

przychylny komentarz”. Seligman [1999, s. 209] podkreśla, że chociaż ‘mianzi’ jest pojęciem abstrakcyjnym, jest to śmiertelnie poważna kwestia dla Chińczyków i że ‘mianzi’, pieniądze i władza są trzema kluczowymi motywatorami w dzisiejszych Chinach.

4. Biznes w Polsce i Chinach

Zarówno polska, jak i chińska perspektywa prowadzenia biznesu bardzo się od siebie różnią. Poniższa treść jest poświęcona analizie hierarchii biznesowej w Chinach oraz w Polsce m.in. w firmach zajmujących się sektorem kulturowym. Autorka poddaje analizie porównawczej zaaranżowanie spotkania biznesowego w Chinach, jego specyfikę i przebieg, wymieniając najważniejsze różnice między polskimi i chińskimi oczekiwaniami a realiami.

4.1. Hierarchia biznesowa w Chinach

Jak wspomniano powyżej, nauczanie Konfucjusza ma silny wpływ na codzienne życie Chińczyków. Chińczycy kładą nacisk na relacje hierarchiczne, a każda osoba okazuje szacunek innym w zależności od ich pozycji w hierarchii. Istnieje określony porządek społeczny. Konfucjusz mówił o Pięciu Stałych Relacjach – pomiędzy rodzicem a dzieckiem, starszym rodzeństwem a młodszym rodzeństwem, mężem a żoną, starszym przyjacielem a młodszym przyjacielem oraz władcą a poddanym. W zależności od zajmowanego miejsca w hierarchii oczekuje się od danej osoby zachowania w określony sposób i jest ona traktowana zgodnie ze swoim statusem społecznym [Seligman, 1999; Kaplan, 2015].

W przeciwieństwie do zachodniej hierarchii biznesowej chińską hierarchię biznesową można nazwać „trójkątnym układem hierarchicznym”. Firma to jeden organizm czy też jedna wielka rodzina, która jest ze sobą połączona siecią powiązań. Zarządzanie jednostkami kultury również odbywa się w myśl powyższej koncepcji, co wielokrotnie zostało zauważone i podkreślone przez osoby biorące udział w niniejszym badaniu. Specyfikę sposobu zarządzania jednostkami kultury w Chinach przedstawiono na rys. 13.



Rys. 13. Chińska hierarchia zarządzania jednostkami kultury w Chinach

Źródło: Na podstawie: [www 21].

Jak widać powyżej, liderzy (zarządzanie wyższego szczebla) są odpowiedzialni za wyznaczanie kierunków organizacji. Odpowiadają za pracę kierownictwa średniego szczebla i wyznaczają cele, które są później realizowane przez kierownictwo niższego szczebla na polecenie kierownictwa średniego szczebla. Podsumowując, w większości chińskich firm, nie tylko z sektora kulturowego i nie tylko prywatnych, ale również i państwowych, istnieje ścisła hierarchia na poziomie biznesowym i administracyjnym. Czasami nawet najprostsze zagadnienie musi najpierw zostać przeanalizowane przez każdego członka określonej grupy kierowniczej, zanim przejdzie do kolejnego etapu realizacji.

Progresja określonego celu jest ściśle uzależniona od weryfikacji przez wszystkich ekspertów i nie można jej wyprzedzić, co jest często odbierane przez biznesmenów europejskich jako zniechęcenie. Hierarchiczna struktura chińskiego zarządzania biznesem jest święta, mimo że jej wykonanie zajmuje dwa razy więcej czasu niż w firmach zachodnich. Taki system byłby w Polsce nie do zaakceptowania po pierwsze ze względu na fakt, że firmy zwykle nie zatrudniają tak wielu pracowników, a po drugie dlatego, że Polacy cenią sobie szybkość postępowania i szybką reakcję bardziej niż staranne i czasochłonne, częstokroć wręcz podwójne procesy weryfikacyjne każdego zagadnienia, co dla Chińczy-

ków jest zapewnieniem „nieutrącenia twarzy”. Chińczycy spędzają znacznie więcej czasu na myśleniu o „twarzy” i dostrzegają jej znaczenie w o wiele większej liczbie sytuacji niż obcokrajowcy [Seligman, 1999, s. 210]. Za przykład może tu posłużyć choćby sytuacja wyboru dzieł malarskich na wernisaż, który odbywał się w Shanghaju w jednej z analizowanych galerii sztuki. Decyzja o wybraniu polskich dzieł do prezentowanej kolekcji trwała niespełna rok, a ugruntowywanie ‘guanxi’ i proces pozyskiwania zaufania chińskiej firmy, aby zdecydowali się na ukazanie dzieł polskich artystów, był mozolny, wielokrotnie weryfikowany i czasochłonny.

4.2. Hierarchia biznesowa w Polsce

Bardzo trudno jest wprowadzić jedną ujednoliczoną wizję interakcji i postępowania w polskim biznesie. W przeciwieństwie do chińskich preferencji zakładania dużych firm zatrudniających powyżej 200 pracowników polscy przedsiębiorcy preferują firmy „rodzinne” lub małe firmy. W Polsce jest ponad 1,8 mln takich aktywnych firm zatrudniających mniej niż 9 pracowników [Lewenstein, 2006]. Przedsiębiorcy biorący udział w badaniu stwierdzili, iż „im mniejsza firma, tym z reguły mniej problemów”.

5. Spotkanie biznesowe: perspektywa chińska i polska – analiza porównawcza

Spotkania biznesowe w Chinach i w Polsce przebiegają zupełnie inaczej. Poniżej autorka poddaje analizie porównawczej przebieg spotkania biznesowego w Chinach i w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań kulturowych wpływających na proces prowadzenia biznesu w obu tych krajach.

5.1. Umawianie się na spotkanie biznesowe: procedury chińskie kontra polskie

W tabeli 15 przedstawiono wszystkie niezbędne działania, które przed wyznaczeniem terminu spotkania biznesowego należy zorganizować lub wykonać odpowiednio w Chinach i Polsce. Jednak dane przedstawione w dalszej części rozdziału nie mogą i nie powinny być traktowane jako jedyny sposób prowadze-

nia biznesu odpowiednio w Polsce i Chinach. Poniższe dane są jedynie podsumowaniem wyników, które autorka zebrała podczas badań przeprowadzonych na potrzeby tego rozdziału.

Tabela 15. Umawianie się na spotkanie biznesowe: procedury chińskie vs. polskie

Aranżowanie spotkania	
Chiny	Polska
<ul style="list-style-type: none"> • kontakt telefoniczny/fax/e-mail/WeChat • weryfikacja potencjalnego partnera biznesowego (rekomendacje, referencje, dotychczasowe doświadczenie zawodowe) – ‘guanxi’ • przedstawienie powodów spotkania • uzasadnienie konieczności spotkania i weryfikacja potencjalnych korzyści dla chińskiej firmy • ustalenie terminu spotkania • przygotowanie zespołu chińskich ekspertów i trudność wyboru terminu • przygotowanie kontrargumentów do spotkania i negocjacji • pisemna forma każdego dokumentu 	<ul style="list-style-type: none"> • kontakt telefoniczny/fax/e-mail • ustalenie terminu spotkania • pisemna forma każdego dokumentu

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza danych empirycznych z badań autorki pozwoliła stworzyć tabelę 15 i doprowadziła do wniosku, że umawianie się na spotkania biznesowe z chińskimi firmami jest czynnością męczącą, dezorientującą i czasochłonną. Umówienie spotkania biznesowego w Polsce ogranicza się tylko do trzech ogólnych czynności: skontaktowania się z firmą, z którą chce się umówić na spotkanie, następnie obie strony ustalają termin spotkania, podczas którego wszystko inne zostanie szczegółowo omówione. Każdą decyzję i procedurę należy przedstawić w formie pisemnej (tak jak w Chinach), jednak w Polsce często wystarczają e-maile, natomiast w Chinach wszystkie dokumenty muszą być zazwyczaj przygotowane w formie papierowej z podpisami i pieczętkami, a nawet te dokumenty często nie są brane pod uwagę przez stronę chińską jako wystarczające.

Ponadto ze względu na silny wpływ ‘guanxi’ na chińskie postępowanie biznesowe chińscy kontrahenci muszą weryfikować swoich potencjalnych partnerów biznesowych, szukając rekomendacji i wcześniejszych doświadczeń, jakie dana firma miała z innymi partnerami biznesowymi.

Ten etap weryfikacji jest przetwarzany przez kierownictwo zarządzania niższego szczebla, które decyduje o tym, czy oferta jest na tyle atrakcyjna, aby mogła zostać przekazana kierownictwu średniego i wyższego szczebla lub urzędnikom firmy. Ten proces wymaga czasu i dopiero wtedy zostanie ustalona ewentualna data spotkania. Delegacja polskich biznesmenów ogranicza się zwykle do dwóch lub trzech członków firmy (najczęściej ze względów finanso-

wych), strona chińska nigdy nie ograniczy się do dwóch lub trzech osób bez względu na to, czy spotkania biznesowe będą miały miejsce w Chinach czy za granicą, w spotkaniu zawsze bierze udział co najmniej 4-5 ekspertów oraz prezes lub bezpośredni przełożony. W związku z tym umówienie jednego, odpowiedniego dla każdego specjalisty terminu to często bardzo wymagające zadanie. Po zebraniu wszystkich ekspertów i ustaleniu terminu spotkania strona chińska potrzebuje też dodatkowego czasu na przygotowanie się do negocjacji, aby „nie stracić twarzy” z powodu zaskoczenia pytaniem, którego się nie spodziewali.

Inną kwestią jest to, że choć coraz więcej Chińczyków mówi płynnie po angielsku, to wysocy rangą pracownicy firm nadal znają go dość słabo lub wcale, dlatego każdy dokument musi być wcześniej przetłumaczony na angielski. Ta część również wymaga dodatkowego czasu. Tak więc, jak ukazano powyżej, spotkania biznesowe z Chińczykami wydają się być trudnym zadaniem, zanim nawet się rozpoczną.

5.2. Spotkanie biznesowe w Chinach – przebieg wydarzeń

W kwestii spotkań biznesowych i komunikacji twarzą w twarz zarówno polscy, jak i chińscy biznesmeni są raczej formalni oraz powściągliwi, zwłaszcza gdy dane spotkanie jest ich pierwszym kontaktem. Dodatkowo w obu krajach żarty nie są mile widziane i nie są dobrze odbierane podczas pierwszych rozmów, zazwyczaj są one zarezerwowane na bardziej towarzyskie okazje.

Czasami w Chinach firma przyjmująca organizuje lunch lub kolację często serwowaną z alkoholem przed spotkaniem biznesowym w celu wzajemnego zapoznania się. Takie spotkania bywają badaniem zachowania potencjalnego partnera biznesowego. Tylko 3 uczestników przeprowadzonego przez autorkę badania ze strony polskiej zostało zaproszonych na obiad przed spotkaniem biznesowym, nie można więc tego uznać za zasadę organizacyjną.

Tabela 16. Przebieg spotkania biznesowego: perspektywa chińska a polska

Przebieg wydarzeń podczas spotkania biznesowego	
Chiny	Polska
1	2
<ul style="list-style-type: none"> • punktualność • specjalna sala konferencyjna • sposób powitania • specjalna aranżacja usytuowania • wprowadzenie każdego uczestnika spotkania zgodnie z hierarchią 	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność • raczej swobodna aranżacja usytuowania • standardowe europejskie powitanie

cd. tabeli 16

1	2
<ul style="list-style-type: none">• tradycja wręczania wizytówek• oczekiwanie na rozpoczęcie rozmowy/negocjacji przez zaproszonych biznesmenów• uprzejma dyskusja na temat potencjalnych nieporozumień ('you mianzi')• wprowadzenie wymagań gospodarza• tłumacz angielsko-chiński (zawsze konieczny)• rewizja przebiegu spotkania• podpisywanie dokumentów• czas na zdjęcie• uroczystość wręczania upominków• zakończenie spotkania• wspólny posiłek (często organizowany przed spotkaniem w celu zapoznania się z potencjalnym partnerem biznesowym)	<ul style="list-style-type: none">• gospodarz rozpoczyna prezentację firmy• rozpoczęcie rozmowy od istotnych zagadnień

Źródło: Opracowanie własne.

Jak widać powyżej (tabela 16), podczas spotkania biznesowego w Chinach występuje znacznie więcej etapów. Chińczycy cenią punktualność. Niegrzecznie jest przychodzić na spotkanie biznesowe zbyt wcześnie, ponieważ może to oznaczać ponaglanie gospodarza, jednak jeszcze gorzej jest się spóźnić. Chińscy gospodarze zwykle unikają kontaktu podczas powitania, ale Ci, którzy mieli wcześniejsze doświadczenia z obcokrajowcami, zazwyczaj wprowadzają uścisk dłoni.

Zwykle polscy biznesmeni znają język angielski przynajmniej w stopniu komunikatywnym, dlatego rzadko organizują tłumaczy, jednak, jak podkreślono w poprzednich rozdziałach, chińscy gospodarze (zwłaszcza członkowie zarządu wysokiego szczebla) dość często mają problemy z porozumiewaniem się w języku angielskim, stąd obecność angielsko-chińskiego tłumacza jest niezbędna.

Gdy gospodarzem spotkania jest chińska firma, zazwyczaj na spotkania są udostępniane specjalne sale konferencyjne. Ponadto należy przestrzegać pewnych ustaleń dotyczących umiejscowienia. Najpierw do pomieszczenia wchodzi szef z gośćmi, potem pozostali członkowie firmy wchodzi do pokoju w kolejności ich doświadczenia i kwalifikacji. Gość zawsze siedzi po prawej stronie gospodarza lub naprzeciwko, w zależności od rozmieszczenia miejsc siedzących wokół stołu. Sam szef strony chińskiej zawsze siedzi naprzeciwko drzwi, tak aby widzieć ludzi wchodzących i wychodzących z pokoju. Inni wysokiej rangi goście siedzą w bezpośrednim sąsiedztwie. Chińscy pracownicy są usadowieni w określonej kolejności w zależności od ich statusu w hierarchii firmy, tylko tłumacz musi siedzieć obok gospodarza spotkania, niezależnie od jego statusu biznesowego.

Następnie odbywa się ceremonia wręczenia wizytówek i przedstawiania się nawzajem. To bardzo ważny kulturowo element spotkania. W Chinach można zlekceważyć chińskiego biznesmena, wręczając wizytówkę w niewłaściwy sposób. Konieczne jest wręczenie chińskiemu biznesmenowi wizytówki obiema rękami nazwiskiem skierowanym w stronę chińskiego partnera. Wręczając wizytówkę należy się lekko uklonić, ale nie za bardzo. Po otrzymaniu wizytówki od strony chińskiej (również obiema rękami) należy poświęcić chwilę, aby się jej przyjrzeć, potwierdzając tym samym swoje zainteresowanie, i schować albo w wizytowniku, albo w kieszeni w górnej części garnitur, nigdy w kieszeni spodni, ponieważ byłoby to traktowane jako akt braku szacunku ('you mianzi'). Czasami przekazanie wizytówek odbywa się na sam koniec spotkania, ale procedura przebiega tak samo.

Chiński gospodarz zwykle czeka na rozpoczęcie rozmowy przez gości i późniejsze negocjacje. Ze względu na omówioną wcześniej koncepcję 'you mianzi' Chińczycy prowadzą dość formalną i uprzejmą dyskusję. Polacy, w przeciwieństwie do Chińczyków, uchodzą za dość pewnych siebie i zdecydowanych w biznesie. Wolą utrzymywać bezpośredni kontakt wzrokowy, od razu przejść do sedna i powiedzieć to, co myślą (tabela 16), podczas gdy chińscy biznesmeni rzadko utrzymują bezpośredni kontakt wzrokowy i aby nie dopuścić do „utrąty twarzy”, rzadko wprost wydają oświadczenia sprzeczne z celami, ustaleniami lub pomysłami drugiej strony. Wolą „omijać temat”, co często może być odbierane przez Polaków jako podejrzane.

Po negocjacjach i osiągnięciu pewnego rodzaju porozumienia chińscy partnerzy biznesowi zwykle przygotowują pisemne podsumowanie wszystkich omawianych spraw, aby każdy mógł się upewnić, że dobrze zrozumiał drugą stronę. Następnie odbywa się podpisywanie dokumentu z pamiątkowym zdjęciem.

Na zakończenie spotkania, tuż przed kolacją zamykającą, odbywa się uroczystość wręczenia prezentów. Chińczycy są bardzo przesądni, dlatego istnieje potencjalne ryzyko wręczenia niewłaściwego rodzaju prezentu chińskim gospodarzom, co może skutkować zranieniem ich uczuć (i „utrąta twarzy”). Dlatego należy bliżej przyjrzeć się tej kwestii. Prezenty, podobnie jak wizytówki, powinny być wręczane obiema rękami i nie powinny być zbyt drogie ani w ilości czterech, ponieważ ta liczba jest traktowana jako pechowa, gdyż brzmi podobnie jak słowo „śmierć”. Należy unikać wręczania Chińczykom zegarków, parasoli, noży i nożyczek, ponieważ wszystkie te przedmioty wiążą się z negatywnymi emocjami i będą traktowane jako upominki wysoce obraźliwe. Najlepiej wybrać coś raczej symbolicznego, związanego z firmą lub krajem pochodzenia, małą pamiątkę, jak słodycze lub jakieś lokalne przysmaki. Po otrzymaniu prezentu waż-

ne jest, aby nie otwierać go od razu, chyba że osoba, która go wręcza, zażąda, aby to od razu uczynić.

Przed wyjazdem do Chin warto pomyśleć o wszystkich wyżej wymienionych wskazówkach, aby nikt nie czuł się rozczarowany lub lekceważony. 100% badanych tu przedsiębiorców stwierdziło, że przed wyjazdem do Chin nie posiadało żadnej wiedzy na temat wyżej wymienionych zasad dotyczących tradycji wręczania prezentów, stąd większość z nich miała skłonność do popełniania faux pas. Po ceremonii wręczenia prezentów wszyscy zbierają się i idą razem na posiłek. Tym elementem są zwykle kończące spotkania biznesowe.

6. Podsumowanie

W rozdziale przedstawiono oraz przeanalizowano różnice w zakresie polskiej i chińskiej struktury, a także hierarchii zarządzania biznesem, jak również różnice w przebiegu spotkań biznesowych oraz ich aranżacji. Dane oparto na licznych materiałach empirycznych zebranych przez lata pracy z polskimi i chińskimi przedsiębiorcami zarówno w Polsce, jak i w Chinach w dużej mierze zajmujących się sektorem kulturowym i zarządzaniem jednostkami kultury, takimi jak np. galerie sztuki czy teatry.

Pomimo różnic Chińczycy wykazywali także pewne podobne cechy w zakresie interakcji społecznych, jak np. utrzymywanie dystansu. Zarówno polscy, jak i chińscy biznesmeni bywają bardziej formalni niż np. amerykańscy i rzadko żartują podczas oficjalnej części spotkania, nawiązując ze sobą raczej profesjonalny kontakt, aby przypadkiem nie utracić twarzy ('you mianzi').

Polscy przedsiębiorcy, jak zbadała autorka, podkreślali również fakt, że Chińczycy kultywują relacje, chińskie firmy poświęcają dużo uwagi na nawiązywanie i utrzymywanie relacji z wpływowymi ludźmi. Czasami jednak do nawiązania tego połączenia wystarczy rozmowa, posiłek lub przysługa. Można więc znaleźć pewne podobieństwa w zakresie 'guanxi' w Polsce i Chinach ze względu na to, że Polska jako kraj postkomunistyczny jest zaliczana do kultury kolektywistycznej, partykularnej i umiarkowanie nastawionej na relacje [Gesteland, 2012; Glińska-Neweś i in., red., 2016].

Zdecydowanie więcej jest jednak różnic dotyczących specyfiki chińskiego postępowania biznesowego, a mianowicie: trójkątna specyfika hierarchii biznesowej, długotrwałość wykonywania każdego zadania, nadmierne analizowanie zadań przez każdą warstwę struktury zarządzania, znaczący wpływ 'guanxi' na skuteczność realizacji projektów, obawa przed „utrata twarzy” („unikanie konfliktów”), która może zostać odebrana jako fałszywość i brak asertywności, a także oczywiście różnice kulturowe w kwestii wręczania wizytówek, prezentów itp.

Uczestnicy badania wielokrotnie potwierdzali, iż polscy biznesmeni muszą uzbroić się w cierpliwość wobec chińskich partnerów biznesowych, ponieważ koncepcje ‘you mianzi’ i ‘guanxi’ mogą powodować liczne nieporozumienia, zwłaszcza gdy dość pewni siebie i zdecydowani polscy biznesmeni oczekują natychmiastowych rezultatów, podczas gdy przedsiębiorcy chińscy muszą przeanalizować wszystko z każdym członkiem hierarchii ich jednostki zarządzającej. Autorka wierzy, iż posiadając powyższą wiedzę i analizując skutki doświadczeń uczestników badania, większość polskich biznesmenów chcących nawiązać współpracę w sektorze kulturowym z Chińczykami, ale nie tylko w tym sektorze, ma większą szansę na powodzenie.



Bibliografia

- Adams C.A. (2002), *Internal Organisational Factors Influencing Corporate Social and Ethical Reporting*, "Accounting, Auditing & Accountability Journal", Vol. 15, Iss. 2, s. 223-250.
- Agostino D., Arnaboldi M., Lampis A. (2020), *Italian State Museums during the COVID-19 Crisis: From Onsite Closure to Online Openness*, "Museum Management and Curatorship", Vol. 35, Iss. 4, s. 362-372.
- Anders-Morawska J., Rudolf W. (2015), *Orientacja rynkowa we współrzędzeniu miastem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Ansoff H.J. (1971), *Corporate Strategy*, Penguin Books, Harmondsworth Middlesex.
- Bachnik K., Kaźmierczak M., Rojek-Nowosielska M., Stefańska M., Szumniak-Samolej J. (2022), *Future Perspectives of Values and Impact in the Context of Corporate Social Responsibility and Sustainability* [w:] K. Bachnik, M. Kaźmierczak, M. Rojek-Nowosielska, M. Stefańska, J. Szumniak-Samolej (eds.), *Corporate Social Responsibility and Sustainability. From Values to Impact*, Routledge, s. 229-241.
- Baranowski P., Korczak K., Zając J. (2020), *Forecasting Cinema Attendance at the Movie Show Level: Evidence from Poland*, "Business Systems Research", Vol. 11, Iss. 1, s. 73-88.
- Bennett R., Kerrigan F., O'Reilly D. (2012), *New Horizons in Arts, Heritage, Nonprofit and Social Marketing*, Routledge, London.
- Berniak-Woźny J., Sroka R., Wójcik-Jurkiewicz M. (2018), *The Non-financial Information (NFI) Reporting of Polish Companies Listed on the Warsaw Stock Exchange WIG INDEX Prior to the Transposition of NFI Directive into Polish Law*, Proceedings of 18th International Joint Conference Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment, 25th May, Oeconomica Publishing House, University of Economics, Prague, s. 11-24.
- Berniak-Woźny J., Walotek-Ściańska K., Wójcik-Jurkiewicz M. (2022), *Sustainability Reporting Practices of Media Companies – The Case of Europe*, "European Journal of International Management", Vol. 10.
- Bogdanowska-Jakubowska E. (2010), *Face. An Interdisciplinary Perspective*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Borowiecki R. (2005), *System regulacji w kulturze – finansowanie, zarządzanie, współdziałanie*, Oficyna Wydawnicza Abrys, Kraków.
- Brammer S., Branicki L., Linnenluecke M.K. (2020), *COVID-19, Societalization and the Future of Business in Society*, "Academy of Management Perspectives", Vol. 34, Iss. 4, s. 493-507.

- Buchner A., Urbańska A., Wierzbicka M., Janus A., Cetera N. (2021), *Kultura w pandemii. Raport z badania*, Centrum Cyfrowe, Warszawa, <https://centrumcyfrowe.pl/raport-kultura-w-pandemii/> (dostęp: 22.12.2021).
- Bucior G., Jaworska E., Kotapski R., Turowska W. (2021), *Raportowanie finansowe, pozafinansowe i kosztowe w polskich instytucjach kultury*, Wydawnictwo IUS PUBLICUM, Katowice.
- Budge K., Burness A. (2018), *Museum Objects and Instagram: Agency and Communication in Digital Engagement*, „Continuum”, Vol. 32, Iss. 2, s. 137-150.
- Camarero C., Garrido M.J., Vicente E., Redondo M. (2019), *Relationship Marketing in Museums: Influence of Managers and Mode of Governance*, “Public Management Review”, Vol. 21, Iss. 10, s. 1369-1396.
- Carrozzino M., Bergamasco M. (2010), *Beyond Virtual Museums: Experiencing Immersive Virtual Reality in Real Museums*, „Journal of Cultural Heritage”, Vol. 11, Iss. 4, s. 452-458.
- CBOS (2021), *Newsletter, Rzetelność i profesjonalizm: Spadek udziału Polaków w kulturze 2020 roku*, nr 5, <https://www.cbos.pl/PL/publikacje/news/2021/05/newsletter.php> (dostęp: 14.12.2021).
- Cerquetti M., Ferrera C. (2018), *Marketing Research for Cultural Heritage Conservation and Sustainability: Lessons from the Field*, “Sustainability”, No. 10, 774, s. 1-16.
- Chajbos K., Lis B. (2020), *Przyszłość kultury. Badanie poznańskiego sektora*, Centrum Praktyk Edukacyjnych w Centrum Kultury Zamek, Poznań, file:///C:/Users/RAK/Downloads/PRZYSZ%C3%85_O%C3%85_%C3%84_%20KULTURY_%20raport%20ostatecznie.pdf (dostęp: 14.12.2021).
- Chutnik M. (2007), *Szok kulturowy, przyczyny, konsekwencje, przeciwdziałanie*, Universitas, Kraków.
- Ciekankowski Z. (2013), *Pozapłacowe instrumenty motywowania w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 26(99), s. 177-185.
- Colbert F. (1994), *Marketing Culture and the Arts*, Gaëtan Morin Éditeur Itée, Montréal-Paris.
- Colbert F., St-James Y. (2014), *Research in Arts Marketing: Evolution and Future Directions*, “Psychology & Marketing”, Vol. 31, Iss. 8, s. 566-575.
- Constantinides E., Fountain S.J. (2008), *Web 2.0: Conceptual Foundations and Marketing Issues*, “Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice”, Vol. 9, Iss. 3, s. 231-244.
- Czerska I. (2017), *Facebook: A Blessing or a Curse? In the Light of Own Research among Polish Internet Users*, „Zarządzanie Mediami”, t. 5, nr 1, Kraków, s. 1-10.
- Czerwińska K. (2016), *Użytkownik. Zasoby. Strategie. Instytucje kultury w środowisku cyfrowym*, Narodowy Instytut Audiowizualny, Warszawa.
- Czerwonka M., Buczkowski R. (2013), *Finanse kulturowe*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 132, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

- Dahlsten F. (2003), *Avoiding the Customer Satisfaction Rut*, „Sloan Management Review”, No. 44(4), s. 73-77.
- Datko M. (2003), *Sponsoring. Strategia, promocja, komunikacja*, Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania, Poznań.
- Demecki W., Żukowski P. (2010), *Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu”, nr 15, Warszawa-Kraków, s. 69-84.
- DNA Miasta (2016), *Wskaźnik Sprzyjania Kulturze. Metodologia*, Fundacja Res Publica im. Henryka Krzeczowskiego, Narodowe Centrum Kultury, https://nck.pl/upload/attachments/319157/WSK_Metodologia.docx (dostęp: 29.12.2021).
- Dobrowolski A., Tomczykiewicz K., Stasiakiewicz P. (2017), *System wspierający ocenę wzrokowych potencjałów wywołanych w oparciu o analizę wielorozdzielczą*, „Przełęcz Elektrotechniczny”, t. 93, nr 10, Warszawa, s. 1-5.
- Dudycz T., Wilimowska Z., red. (2008), *Efektywność funkcjonowania szkół wyższych*, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław.
- Dylus A., Matyjaszczyk K. (2018), *Wolontariat pracowniczy. Istota, formy, przykłady*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, nr 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 7-27.
- Dziurski P. (2017), *Strategie (nie)instytucji kultury. Studium przypadku Zamku Cieszyn*, „Załącznik Kulturoznawczy”, nr 4, s. 97-116.
- Eurostat (2019), *Cultural Statistics – 2019 edition*, Statistical books.
- Fabryka Silesia (2016), Regionalny Instytut Kultury, Katowice, nr 4(14).
- Fabryka Silesia (2017), Regionalny Instytut Kultury, Katowice, nr 2(16).
- Fernandez-Feijoo B., Romero S., Ruiz S. (2014), *Effect of Stakeholders' Pressure on Transparency of Sustainability Reports within the GRI Framework*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 122(1), s. 53-63.
- Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class, New York: Basic Books*, Routledge, New York-London.
- Florida R. (2005), *Cities and the Creative Class*, Routledge, New York-London.
- Folwarski M. (2016), *Wynagrodzenia kadr zarządzających w bankach – tendencje i kontrowersje*, Wydawnictwo Poligrafia Redemptorystów, Kraków.
- Frączkiewicz-Wronka A. (2010), *Pomiar efektywności organizacji jako obszar konwergencji metod, narzędzi i instrumentów zarządzania między sektorami biznesowymi a publicznymi*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 4(12), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- French Y., Runyard Y.S. (2011), *Marketing and Public Relations for Museums, Galleries, Cultural and Heritage Attractions*, Routledge, London.
- Gałecka M., Smolny K. (2017), *Stabilność finansowa instytucji kultury na przykładzie wojewódzkich teatrów i instytucji muzycznych*, „Problemy Zarządzania”, nr 15/2(1), Wydział Zarządzania UW, s. 196-213.

- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G. (2011), *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 391-422.
- Gawęł Ł. (2012), *Zarządzanie strategiczne szlakiem dziedzictwa kulturalnego w świetle koncepcji stakeholders*, „Turystyka Kulturowa”, nr 10, s. 31-40.
- Gawęł Ł. (2019), *Marketing w publicznych instytucjach kultury. Raport z projektu badawczego „Krakowski odbiorca kultury”*, Wydawnictwo Attyka, Kraków.
- Gawęł Ł., Konior A., Pokojaska W. (2020), *Kształcenie menedżerów kultury na przykładzie studiów podyplomowych zarządzanie kulturą*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 21, s. 253-273.
- Gaylord-Opalewski K., O’Leary L. (2019), *Defining Interactive Virtual Learning in Museum Education: A Shared Perspective*, „Journal of Museum Education”, Vol. 44, Iss. 3, s. 229-241.
- Gerlach J., Gil M. (2018), *Efektywność przedsiębiorstwa w teorii ekonomii – która z definicji najlepiej oddaje istotę zagadnienia?* „Współczesne Problemy Ekonomiczne”, nr 2(18), s. 13-22.
- Gesteland R.R. (2012), *Cross-Cultural Business Behavior: A Guide for Global Management*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Gillert P. (2006), *Żeby czymś zarządzać, trzeba to mierzyć*, rozmowa z prof. Robertem S. Kaplanem, „Rzeczpospolita” z 18.01.2006 r.
- Glińska-Neweś A., Escher I., Brzustewicz P., Szostek D., Petrykowska J., red. (2016), *Relationship Focused or Deal-focused? The Changing Framework of Building Business Relationships in Poland*, 32nd IMP Conference, Poznań.
- Głowacka E. (2011), *Nowa edycja ISO 11620:2008: information and documentation – library performance indicators. Analiza przyczyn i źródeł nowelizacji normy*, http://bbc.uw.edu.pl/Content/2783/p2011_1_01.pdf (dostęp: 30.12.2021).
- Głowacki J., Hausner J., Jakóbiak K., Markiel K., Mituś A., Żabiński M. (2019), *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury. Raport o Stanie Kultury*, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, s. 19.
- Główny Urząd Statystyczny (2021), *Kultura w 2020 r.*, Warszawa, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2020-roku,2,18.html> (dostęp: 30.12.2021).
- Graniszewska M. (2021), *Minister chce pełnej fuzji, a Orlen?* „Puls Biznesu” z 28.11.2021 r.
- Gray R.H., Bebbington J., Walters D. (1993), *Accounting for the Environment*, London, Paul Chapman Publishing.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2001), *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Grząba M. (2020), *Stabilność finansowania instytucji kultury ze środków publicznych w Polsce* [w:] E. Gruszewska (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców, T. 4: Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, s. 131-148.

- Gurian E.H. (2002), *Choosing among the Options: An Opinion about Museum Definitions*, „Curator: The Museum Journal”, Vol. 45, Iss. 2, s. 75-88.
- Hąbek P. (2015), *Sprawozdawczość przedsiębiorstw w zakresie ich społecznej odpowiedzialności. Ocena jakości raportów CSR*, CeDeWu, Warszawa.
- Hahn R., Kühnen M. (2013), *Determinants of Sustainability Reporting: A Review of Results, Trends, Theory, and Opportunities in an Expanding Field of Research*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 59, s. 5-21.
- Harrison L.E., Huntington S.P., red. (2003), *Kultura ma znaczenie*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Herbuś A., Ślusarczyk B. (2012), *The Use of Corporate Social Responsibility Idea in Business Management*, „Polish Journal of Management Studies”, Vol. 6, s. 234-240.
- Herbuś I. (2016), *Działania reklamowe – od komercji do kampanii społecznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie”, nr 22, Politechnika Częstochowska, Częstochowa, s. 93-100.
- Hill E., O’Sullivan C., O’Sullivan T. (2018), *Creative Arts Marketing*, second edition, Routledge, Oxon & New York.
- Hołda A., Strojny K. (2019), *Determinanty upadłości przedsiębiorstw w Polsce – systematyka i badanie komparatywne opinii kadry zarządzającej i syndyków*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, nr 101(157), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa, s. 9-34.
- Hu H.-Ch. (1944), *The Chinese Concepts of "Face"*, „American Anthropologist”, No. 46, s. 45-64.
- Hume M. (2011), *How Do We Keep Them Coming?: Examining Museum Experiences Using a Services Marketing Paradigm*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing”, Vol. 23, Iss. 1, s. 71-94.
- Hutchinson R., Eardley A.F. (2021), *Inclusive Museum Audio Guides: 'Guided Looking' through Audio Description Enhances Memorability of Artworks for Sighted Audiences*, „Museum Management and Curatorship”, Vol. 36, Iss. 4, s. 427-446.
- Ignatowski R., Sadowska B., Wójcik-Jurkiewicz M. (2020), *Oblicza raportowania w perspektywie środowiskowej*, Instytut Prawa Gospodarczego Sp. z o.o., Wydawnictwo IUS Publicum, Katowice.
- Ignatowski R., Wójcik-Jurkiewicz M. (2016), *Raportowanie spółek w zakresie społecznie odpowiedzialnego biznesu* [w:] G. Ignatowski, Ł. Sułkowski, Z. Dobrowolski (red.), *Instrumenty polityki społecznej*, Difin, Warszawa, s. 124-142.
- Ilczuk D. (2012), *Ekonomia kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- ISO (2008), *ISO 11620:2008: Information and Documentation – Library Performance Indicators*, <https://www.iso.org/standard/37853.html> (dostęp: 3.01.2022).
- Janikowski W. (2012), *Długofalowe działania Programu REKARTON*, „Przegląd Mleczarski”, nr 12, Warszawa, s. 44-45.
- Jaremen D.E., Rapacz A. (2018), *Wydarzenia kulturalne formą kreowania nowego oblicza obiektów muzealnych*, „Turyzm”, nr 28, zesz. 1, s. 25-34.

- Jaska E. (2013), *Determinanty skutecznej reklamy medialnej*, „Polityki Europejskie, Finance i Marketing”, nr 10(59), Warszawa, s. 312-319.
- Jedlewska B. (2006), *Marketing w działalności podmiotów kultury – aktualne wyzwania, problemy i doświadczenia*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 7, s. 95-105.
- JK (2021), *Zarządzanie zmianą w czasie pandemii. Jak poradziły sobie firmy?* <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/zarzadzanie-zmiana-w-czasie-pandemii-jak-poradzily-sobie-firmy,78949.html> (dostęp: 14.12.2021).
- Kancelaria Senatu (2020), *System finansowania instytucji kultury w Polsce. Opinie i ekspertyzy OE-319*, Biuro Analiz, Dokumentacji i Korespondencji, Warszawa.
- Kaplan R.D. (2015), *Asia's Rise Is Rooted in Confucian Values*, “Wall Street Journal”, <https://www.wsj.com/articles/asias-rise-is-rooted-in-confucian-values-1423254759> (dostęp: 5.01.2022).
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, WN PWN, Warszawa [za:] K. Paleta (2011), *Zastosowanie Strategicznej Karty Wyników w organizacjach pozarządowych na przykładzie Centrum Rozwoju Inicjatyw Społecznych CRIS w Rybniku* [w:] *Prowadzenie, zarządzanie i komercjalizacja badań naukowych*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfańtego, Katowice.
- Kasperska E. (2013), *Promocja instytucji kultury na przykładzie muzeów etnograficznych na wolnym powietrzu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 775, Szczecin, s. 59-74.
- Kizielewicz J. (2008), *Finansowanie działalności podmiotów zaangażowanych w promocję i kreowanie wizerunku Polski w kraju i za granicą*, „International Journal of Management and Economics”, nr 24, Gdynia, s. 251-273.
- Klimas P. (2015), *Sieci relacji producentów gier komputerowych i wideo*, „Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu”, t. 64, nr 7, s. 57-67.
- Kolb B.M. (2005), *Marketing for Cultural Organisations. New Strategies for Attracting Audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*, Cengage Learning EMEA, Andover.
- Kopec K.D. (2014), *Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo Libron, Kraków.
- Kopel A. (2007), *Klasa kreatywna jako czynnik rozwoju miast*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, nr 1, s. 51-58.
- Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa.
- Kotler Ph. (2004), *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2017), *Marketing 4.0. Era cyfrowa*, MT Biznes, Warszawa.
- Kotler Ph., Lee N. (2008), *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa.

- Kozielski R., red. (2020), *Przyszłość marketingu. Koncepcje – metody – technologie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kożuch A., Kożuch B., Sułkowski L., Bogacz-Wojtanowska E., Lewandowski M., Sienkiewicz-Małyjurek K., Szczudlińska-Kanoś A., Jung-Konstanty S. (2016), *Obszary zarządzania publicznego*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.
- Krajnović A., Gospić P., Sikirić D. (2017), *Strategic Impact of Digital Marketing and CRM Tools in Tourism. In Croatian* [w:] D. Dobrinić (ed.), *Book of Papers of 2nd Croatian Direct Marketing Association Conference*, Varaždin, s. 209-221.
- Krajnović A., Raguž I.V., Perković A. (2021), *Strategic and Digital Marketing in Cultural Institutions and the Impact of the COVID-19 Pandemic – A Comparative Analysis of Two Case Studies*, “Interdisciplinary Description of Complex Systems”, Vol. 19, Iss. 2, s. 257-280.
- Krall J., Kłeczek R., Sagan A. (2006), *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Krampus-Sepielak A., Bobrowski M., Gałuszka D., Rodzińska-Szary P., Śliwiński M. (2021), *Kondycja Polskiej Branży Gier 2020*, Krakowski Park Technologiczny, Polish Gamers Observatory.
- Kreutzer R. (2019), *Online-Marketing*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Krippendorff K. (2004), *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks.
- Kroeber A.L., Kluckhohn C.K.M. (1952), *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, Meridian Books, New York.
- Kuźelewska E., Tomaszuk M. (2020), *European Human Rights Dimension of the Online Access to Cultural Heritage in Times of the COVID-19 Outbreak*, “International Journal for the Semiotics of Law-Revue internationale de Sémiotique juridique”, Vol. 35, s. 1-13.
- Kwiecień A. (2011), *Identyfikacja uwarunkowań formułowania strategii dyferencjacji i dywersyfikacji w controllingowym zarządzaniu wartością* [w:] B. Woźniak-Sobczak (red.), *Strategiczny controlling wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 159-192.
- Kwiecień A. (2018), *Uczestnictwo w kulturze jako podstawowa relacja warunkująca istnienie jednostek kultury* [w:] B. Reformat, A. Kwiecień (red.), *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Kierunki rozwoju relacji jednostek kultury z otoczeniem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 30-37.
- Kwiecień A. (2019), *Marketing w instytucjach kultury – potrzeby i obawy* [w:] B. Reformat, A. Kwiecień, A. Nocoń (red.), *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Nowe trendy w otoczeniu jednostek kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 32-40.
- Kwieciński Z. (1997), *Pluralizm – pedagogiczną szansą czy brzemieniem?* [w:] T. Kukułowicz, M. Nowak (red.), *Pedagogika ogólna. Problemy aksjologiczne*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin.
- Lamprecht W. (2014), *Corporate Cultural Responsibility: Moratorium für Kultursponsoring*, Springer.

- Lee J.W., Lee S.H. (2017), *Marketing from the Art World: A Critical Review of American Research in Arts Marketing*, "Journal of Arts Management Law and Society", No. 47(1), s. 17-33.
- Lehman K. (2009), *Australian Museums and the Modern Public: A Marketing Context*, "The Journal of Arts Management, Law, and Society", Vol. 39, Iss. 2, s. 87-100.
- Lewandowski M. (2006), *Zmiany w sposobach zarządzania a pomiar efektywności zarządzania w instytucjach kultury*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 7, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, s. 107-112.
- Lewandowski M. (2010), *W poszukiwaniu znaczenia zarządzania kulturą*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 11, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, s. 19-30.
- Lewandowski M. (2014), *Czynniki utrudniające samodzielne opracowywanie planów strategicznych przez pracowników instytucji kultury* [w:] Ł. Wróblewski (red.), *Zarządzanie w instytucjach kultury*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Lewenstein B. (2006), *Spoleczeństwo rodzin czy obywateli – kapitał społeczny Polaków okresu transformacji*, „Societas/Communitas”, t. 1, s. 163-196.
- Lewis P. (1994), *Museums and Marketing* [w:] K. Moore (ed.), *Museum Management*, Routledge, London.
- Lindström M. (2020), *The COVID-19 Pandemic and the Swedish Strategy: Epidemiology and Postmodernism*, "SSM-population Health", Vol. 11, Iss. 100643, s. 1-5.
- Lotos (2021), *Sprawozdanie finansowe Grupy Lotos za 2020 rok. Raporty roczne*, https://inwestor.lotos.pl/193/raporty_i_dane/raporty_roczne (dostęp: 28.11.2021).
- Lustyk D. (2014), *Wolontariat pracowniczy jako narzędzie budowania kapitału społecznego firmy* [w:] W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- Łodziński S. (2007), *Wielokulturowość i prawa mniejszości. Zmieniające się wizje imigrantów w Europie* [w:] A. Barska, M. Korzeniowski (red.), *Wielokulturowość – międzykulturowość – transkulturowość w perspektywie europejskiej i pozaeuropejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Łojek P. (2020), *The Relationship between Profitability and Financial Liquidity among the Importers of Best-selling Brands of New Cars in Poland*, "Central European Economic Journal", No. 7(1), s. 127-142.
- Łojek P. (2021), *Atrakcyjność prostej spółki akcyjnej na tle pozostałych spółek kapitałowych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 22(3), s. 159-172.
- Łysiński J. (2009), *Reforma w publicznym sektorze kultury w Polsce – szansa czy zagrożenie?* „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 2(13), t. 1, s. 267-278.
- Łysiński J. (2012), *Paradygmaty współczesnego zarządzania kulturą w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 1, t. 20, s. 99-111.

- Mahony S., Spiliopoulou A., Routsis V., Kamposiori C. (2017), *Cultural Institutions in the Digital Age: British Museum's Use of Facebook Insights. Participations*, "Journal of Audience & Reception Studies", Vol. 11, Iss. 1, s. 286-303.
- Maison D., Maliszewski N. (2002), *Cause related marketing – marketing zaangażowany społecznie* [w:] D. Maison, P. Wasilewski (red.), *Propaganda dobrych serc – czyli rzecz o reklamie społecznej*, Agencja Wasilewski, Kraków.
- Malatyńska-Stankiewicz A. (2020), *Kultura w pandemii. Blaski i cienie*, Radio Kraków, 27 września, <https://www.radiokrakow.pl/dziennikarze/blog/agnieszka-matatymska-stankiewicz/kultura-w-pandemii-blaski-i-cienie/> (dostęp: 14.12.2021).
- Marszałkowski J., Biedermann S., Rutkowski E. (2021), *The Game Industry of Poland 2021*, Polish Agency for Enterprise Development, Ministry of Economic Development and Technology, Warszawa.
- Mazzone D. (2014), *Digital or Death: Digital Transformation: The Only Choice for Business to Survive Smash and Conquer*, Smashbox Consulting Inc., Mississauga, Canada.
- Michalczuk G., Konarzewska U. (2019), *Znaczenie raportowania niefinansowego w inwestowaniu społecznie odpowiedzialnym*, „Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 21(70), s. 146-159.
- Ministerstwo Kultury (2005), *Uzupełnienie Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004-2020*, Warszawa, [http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury_2004-2020_-_uzupelnienie_\(2005\).pdf](http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury_2004-2020_-_uzupelnienie_(2005).pdf) (dostęp: 14.12.2021).
- Mirski A. (2012), *Zarządzanie kulturowe*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 13, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, s. 9-30.
- Modliński A. (2019), *Strategie instytucji kultury wobec niezadowolonych i bojkotów konsumenckich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Mrowicki R. (2019), *Zmiana prezesa Grupy Lotos. Mateusza Bonce zastąpił Jarosław Wittstock*, „Dziennik Bałtycki” z 28.11.2021 r.
- Mućko O., Fijałkowska J., Krasodomska J., Macuda M. (2019), *Sprawozdawczość niefinansowa. Regulacje i standaryzacja raportowania niefinansowego przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Munch M. (2013), *Fooling the User? Modding in Video Game Industry*, „Internet Policy Review”, Vol. 2(2), s. 1-4.
- Muzeum Polskiej Piosenki w Opolu (2021a), Facebook, 26 września, <https://www.facebook.com/muzeumpolskiejpiosenki/posts/pfbid02D9AFRs8NSxQDQGzvk5fS4XiuvRPHzXshcC7ms8RujKuwuv9zGUNghVYNTniE1b7ul> (dostęp: 4.07.2022).
- Muzeum Polskiej Piosenki w Opolu (2021b), Facebook, 12 października, <https://www.facebook.com/muzeumpolskiejpiosenki/videos/93665530262040> (dostęp: 4.07.2022).
- Muzeum Polskiej Piosenki w Opolu (2021c), Facebook, 5 listopada, <https://fb.watch/e2s-bpsOAT/> (dostęp: 4.07.2022).

- Muzeum Polskiej Piosenki w Opolu (2021d), Facebook, 9 listopada, <https://www.facebook.com/events/4493561637402968/permalink/4555738527851945> (dostęp: 4.07.2022).
- Muzeum Regionalne w Stalowej Woli (2021), Facebook, 16 sierpnia, <https://www.facebook.com/muzeumregionalne.stalowawola/posts/pfbid0CKYbzix07P555YyLh6QFR6Y6d8oqojv617yy1cRufPHLNtbuN3Erc4kPwreQfRK6l> (dostęp: 4.07.2022).
- Nocoń A. (2016), *Źródła finansowania jednostek kultury*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 256, Katowice, s. 7-19.
- Nocoń A. (2017), *Crowdfunding w finansowaniu jednostek kultury* [w:] B. Reformat, A. Kwiecień (red.), *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 145-154.
- Nocoń A. (2018), *Kapitał relacyjny w finansowaniu jednostek kultury. Przykład crowdfundingu* [w:] B. Reformat, A. Kwiecień (red.), *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Kierunki rozwoju relacji jednostek kultury z otoczeniem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 106-119.
- Nocoń A. (2019), *Crowdfunding – inwestycyjny model finansowania społecznościowego. Alternatywa dla instytucji kultury* [w:] B. Reformat, A. Kwiecień, A. Nocoń (red.), *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Nowe trendy w otoczeniu jednostek kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 75-87.
- Nocoń A. (2021), *Finansowanie społecznościowe w dobie pandemii koronawirusa* [w:] A. Kwiecień, A. Nocoń (red.), *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Funkcjonowanie sektora kultury w dobie pandemii koronawirusa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 46-57.
- Osborne S.P. (2006), *The New Public Governance?* “Public Management Review”, Vol. 8, No. 3, s. 377-387.
- Ostrowski P., Penner G. (2009), *It's All Chinese to Me: An Overview of Culture & Etiquette in China*, Tuttle, Vermont, s. 48-49.
- Owsiak S. (2015), *Finanse*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa.
- Pasternak-Zabielska M. (2021), *Raport z badania. Instytucje kultury w okresie Covid-19. Muzealne strategie docierania do widzów*, Warszawa, https://nimosz.pl/files/articles/252/Raport_z_badania_Institucje_kultury_w_okresie_covid.pdf (dostęp: 22.12.2021).
- Pawlik P. (2022), *Pięciu Noblistów ze Śląska o których nie wiedzieliście*, <https://wiadomosci.onet.pl/slask/pieciu-noblistow-ze-slaska-o-ktorych-nie-wiedzieliście/h1kkt32> (dostęp: 3.01.2022).
- Pierścionek Z. (2007), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Pizło W. (2005), *Marketing relacji a marketing społeczny*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, t. 7, nr 3, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa, s. 137-142.
- Pluszczyńska A., Konior A., Gawel Ł. (2020), *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Podczaska A., Kujawska-Krakiwiak K., red. (2007), *Sponsoring kultury i sztuki w praktyce. Istota sponsoringu, aspekty prawne, case studies*, Fundacja Commitment to Europe – Arts & Business, Warszawa, s. 65-67.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004a), *Co-creating Unique Value with Customers*, „Strategy & Leadership”, No. 32(3), s. 4-9.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004b), *The Future of Competition. Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press Books, Boston.
- Radzik P. (2019), *Komunikacja jednostek kultury z otoczeniem z wykorzystaniem mediów społecznościowych* [w:] B. Reformat, A. Kwiecień, A. Nocoń (red.), *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Nowe trendy w otoczeniu jednostek kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 88-94.
- Rajzer M. (2001), *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Ramaswamy V. (2008), *Co-creating Value through Customers' Experiences: The Nike Case*, „Strategy & Leadership”, No. 36(5), s. 9-14.
- Ramaswamy V., Guillard F. (2010), *Building the Co-creative Enterprise*, „Harvard Business Review”, No. 88(10), s. 100-109.
- Rancati E., Gordini N. (2014), *Content Marketing Metrics: Theoretical Aspects and Empirical Evidence*, “European Scientific Journal”, Vol. 10, Iss. 34, s. 92-104.
- Raport (2020), *Badania o badaniach. Czy i jak instytucje kultury pozyskują wiedzę o sobie i swoim otoczeniu*, Instytut Badań Organizacji Kultury, Kraków.
- Raport Kultura (2020), *Pierwsza do zamknięcia, ostatnia do otwarcia. Kultura w czasie pandemii Covid-19*, K. Czyżewski, J. Fogler i in., Fundacja GAP, Open Eyes Economy Summit.
- Reformat B. (2021), *Rozwój pandemii COVID-19 a zmiana zachowań konsumentów – uczestników sektora kultury w Polsce* [w:] A. Kwiecień, A. Nocoń (red.), *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Funkcjonowanie sektora kultury w dobie pandemii koronawirusa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Regner T. (2021), *Crowdfunding a Monthly Income: An Analysis of the Membership Platform Patreon*, “Journal of Cultural Economics”, No. 45, s. 133-142.
- Rentschler R. (2007), *Museum Marketing: No Longer a Dirty Word* [w:] R. Rentschler, A.M. Hede (eds.), *Museum Marketing. Competing in the Global Marketplace*, Elsevier, Oxford, s. 12-20.

- Ritzer G., Jurgenson N. (2010), *Production, Consumption, Prosumption: The Nature of Capitalism in the Age of the Digital 'Prosumer'*, "Journal of Consumer Culture", Vol. 10, Iss. 1, s. 13-36.
- Ross M. (2004), *Interpreting the New Museology*, „Museum and Society”, Vol. 2, Iss. 2, s. 84-103.
- Rowen I. (2020), *The Transformational Festival as a Subversive Toolbox for a Transformed Tourism: Lessons from Burning Man for a COVID-19 World*, "Tourism Geographies", Vol. 22, Iss. 3, s. 695-702.
- Rozhin A., red. (2003), *Raport o stanie polskiego teatru*, Warszawa.
- Rozkwitalska M. (2006), *Kultura organizacyjna korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, s. 33-50.
- Rudolf W. (2020), *Zarządzanie publiczne w lokalnym sektorze kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Ryan D., Jones C. (2009), *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*, Kogan Page, London & Philadelphia.
- Ryder B.N. (2020), *Cultural Institutions Digital Responses to COVID-19 Temporary Closures*, Honors Undergraduate Theses, 820.
- Ryszawy S. (2016), *Wielokulturowość – szansa czy zagrożenie dla jednostki i społeczeństwa – opinie studentów pedagogiki* [w:] J. Nikitorowicz, A. Młynarczuk-Sokołowska, U. Namiotko (red.), *Edukacja w warunkach wielokulturowości: konteksty społeczno-metodyczne*, Wydawnictwo Naukowe Katedra, Gdańsk, s. 62-80.
- Sabeti H. (2012), *Przedsiębiorstwo nastawione na korzyści niematerialne*, „Harvard Business Review”, No. 5, s. 67-74.
- Samaroudi M., Echavarría K.R., Perry L. (2020), *Heritage in Lockdown: Digital Provision of Memory Institutions in the UK and US of America during the COVID-19 Pandemic*, "Museum Management and Curatorship", Vol. 35, Iss. 4, s. 337-361.
- Sawczuk M. (2020), *Współtworzenie wartości w sektorze kreatywnym z perspektywy muzeów. Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Seligman S. (1999), *Applause for Chinese Business Etiquette*, Grand Central Publishing, New York.
- Shahhosseini A., Ardahehy F.T. (2011), *Marketing Mix Practices in the Cultural Industry*, "International Journal of Business and Management", Vol. 6, Iss. 8, s. 230-234.
- Sikacz H. (2016), *Wpływ CSR na sytuację finansową przedsiębiorstw – przegląd badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 436, s. 241-252.
- Skurzyńska-Sikora U. (2008), *Poprawa efektywności organizacji przy wykorzystaniu modelu PEMM*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 3, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, s. 5-17.
- Slater S.F. (2001), *Market Orientation at the Beginning of a New Millennium*, „Managing Service Quality”, No. 11(4), s. 230-233.

- Śliwa M. (2011), *Zarządzanie strategiczne organizacją* [w:] M. Śliwa (red.), *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków, s. 10-25.
- Śliz A. (2009), *Śląsk: wielokulturowość czy kulturowe zróżnicowanie?* „Studia Socjologiczne”, nr 4(195), s. 149-166.
- Śliz A., Szczepański M.S. (2014), *Wielokulturowość a kapitał społeczny?* „Rocznik Nauk Społecznych”, t. 6(42), nr 2, s. 13-32.
- Ślusarczyk A. (2016), *Determinanty skutecznego zarządzania projektami kultury*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 256, s. 67-80.
- Sobocińska M. (2019), *Tożsamość, rola i mit artysty jako uwarunkowania jego wizerunku*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 20, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, s. 143-155.
- Stachowiak K., Tomczak P. (2015), *Przestrzenny wymiar sektora kreatywnego*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Stefanik M., Kamel M. (2013), *Muzea i wystawy interaktywne w Polsce – współczesna atrakcja turystyczna*, „Turystyka Kulturowa”, nr 8, s. 5-23.
- Stefańska M., Olejnik I. (2020), *Integration of the Employee Pension Programs with CSR* [w:] K. Bachnik, M. Kaźmierczak, M. Rojek-Nowosielska, M. Stefańska, J. Szumniak-Samolej (eds.), *CSR in Contemporary Poland. Institutional Perspectives and Stakeholder Experiences*, Palgrave Macmillan, s. 183-195.
- Strategor (2001), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Strużyna J., Spałek M. (2012), *Analiza Cop i Col. Eksperyment z podwójnym opisem* [w:] J. Rokita (red.), *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian*, t. 2, GWSH, Katowice.
- Szaraniec L. (2007), *Wielokulturowość Górnego Śląska*, Muzeum Śląskie, Katowice.
- Szatan G. (2021), *Should I Stay or Should I Go: How Coronavirus Is Jeopardising Music Festivals*, <https://www.theguardian.com/music/2020/apr/15/abort-retry-fail-how-coronavirus-is-jeopardisingmusic-festivals> (dostęp: 30.12.2021).
- Szczepański M.S., Śliz A. (2011), *Mozaikowy region etniczny i jego społeczne metamorfozy. Przypadek Górnego Śląska*, „Górnośląskie Studia Socjologiczne”, t. 2, s. 232-249.
- Szostak A. (2017), *Misja jako element zarządzania strategicznego muzeum*, Archiwa, Biblioteki i Muzea Kościelne.
- Szulborska-Lukaszewicz J. (2013), *Zarządzanie publiczną instytucją kultury w Polsce – misja a ekonomika*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 14, z. 1, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, s. 13-33.
- Szumniak-Samolej J. (2016), *Polskie przedsiębiorstwa oparte na misji społecznej: modele biznesowe, motywacje, wyzwania* [w:] M. Menkes (red.), *Wkład nauk ekonomicznych w budowę kapitału społecznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Szymczyk W., red. (2021), *Jednoaktówki po Śląsku*, Katowice.

- Świerk J. (2018), *Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 513, s. 404-414.
- Throsby D. (2014), *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Trice H.M., Beyer J.M. (1993), *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Tyński J. (2013), *Postawy sponsorów klubów sportowych względem finansowania sportu*, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2007), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991 r. Dz.U. z 2001 r. Nr 13, poz. 123 (z późn. zm.).
- Ustawa o rachunkowości z dnia 15 grudnia 2016 r. Dz.U. z 2017 r., poz. 61.
- Van Leeuwen M., Klerks Y., Bargeman B., Heslinga J., Bastiaansen M. (2020), *Leisure Will Not Be Locked Down – Insights on Leisure and COVID-19 from the Netherlands*, “World Leisure Journal”, Vol. 62, Iss. 4, s. 339-343.
- Varbanova L. (2015), *Zarządzanie strategiczne w kulturze*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Villqist I. (2021), *Põnbõczkowi świyczka. Jednoaktówki po śląsku 2019-2022*, Wydawca Imago Public Relation, Katowice Miasto Ogrodów, s. 8-9.
- Wachowiak P. (2013), *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Walewska D. (2021), *Największe inwestycje w Polsce*, „Rzeczpospolita” z 28.11.2021 r.
- Wąsowska-Pawlik A. (2013), *Polityka kulturalna Polski 1989-2012* [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), *Kultura a rozwój*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Weber-Kainz B. (2005), *Strategies for Tourism Internationalization of Museums: Topic ‘Museums and Cultural Tourism’*, “Informatica Museologica”, Vol. 36, Iss. 3-4, s. 30-34.
- Welsh W. (2004), *Tożsamość w epoce globalizacji – perspektywa transkulturowa* [w:] K. Wilkoszewska (red.), *Estetyka transkulturowa*, Universitas, Kraków.
- Wnuczak P. (2014), *Stosowanie narzędzi controllingu w polskich publicznych instytucjach kultury*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, nr 79, s. 83-106.
- Wójcik-Jurkiewicz M. (2017), *Role of CSR Reporting. Evidence from Poland*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 94(150), s. 173-188.
- Wójcik-Jurkiewicz M., Emerling I., red. (2019), *Ujawnianie informacji niefinansowych w zakresie CSR. Dobre praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.

- Wójcik-Jurkiewicz M., Jurkiewicz R. (2014), *Kierunki zmian w zakresie wiarygodności sprawozdań finansowych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 164, s. 168-175.
- Wójcik-Jurkiewicz M., Karczewska M. (2017), *Możliwości współpracy biznesu z jednostkami kultury w aspekcie zastosowań nowych technologii* [w:] B. Reformat, A. Kwiecień (red.), *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 171-180.
- Woźniczka J., Hajdas M., Kowal W., red. (2020), *Zarządzanie marketingiem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Wróblewski Ł. (2007), *Źródła i strategie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w sferze kultury wysokiej na przykładzie działalności filharmonii*, Zarządzanie, finanse, ekonomia: warsztaty doktorskie '06, Katowice.
- Wrona K. (2013), *Grywalizacja i gry oraz ich potencjał do wykorzystania w strategiach marketingowych*, „Prace Instytutu Lotnictwa”, nr 2(225), Warszawa, s. 233-245.
- Wyrowski J. (2015), *City placement w promocji Lublina*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 40, s. 217-225.
- Yeung H.W.-C. (2007), *Handbook of Research on Asian Business*, Edward Elgar Publishing, United Kingdom.
- Yin R.K. (2009), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, Los Angeles.
- Yudiyana I.M.G., Sumichan A., Ariyani N.W.S. (2019), *Management Information System of Event Organizer*, “International Journal of Engineering and Emerging Technology”, Vol. 3, Iss. 2, s. 116-122.
- Yutang L. (1935), *My Country and My People*, Reynal & Hitchcock, New York.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2009), *Strategie dywersyfikacji dużych przedsiębiorstw produkcyjnych* [w:] J. Szablowski (red.), *Zmiany w strategiach zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok, s. 179-191, <https://docplayer.pl/7935595-Wedlug-wybranych-autorow.html> (dostęp: 14.12.2021).
- Zaleska M. (2021), *Reakcja sieci bezpieczeństwa finansowego na wybuch pandemii COVID-19* [w:] M. Zaleska (red.), *Wpływ COVID-19 na finanse. Polska perspektywa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Ziółkowska-Weiss K. (2013), *Ewolucja tradycyjnych funkcji muzeum w narracyjne muzea multimedialne na przykładzie muzeum Fabryka Emalia Oskara Schindlera*, „Przedsiębiorczość-Edukacja”, nr 9, s. 162-174.
- Żak K. (2021), *Sektor kultury i kreatywny wobec pandemii COVID-19: w poszukiwaniu wyjścia z kryzysu – perspektywa międzynarodowa* [w:] A. Kwiecień, A. Nocoń (red.), *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Funkcjonowanie sektora kultury w dobie pandemii koronawirusa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.

Żemigąła M. (2013), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w świetle analiz bibliometrycznych i opinii pracowników na temat równowagi między życiem zawodowym a prywatnym*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.

Źródła internetowe

[www 1] Kubiak K., *O czym warto pamiętać w zwinnej organizacji*, HCM Desk, <https://hcmdeck.com/blog/zwinna-organizacja-o-czym-pamietac/> (dostęp: 22.12.2021).

[www 2] <https://www.gpw.pl/> (dostęp: 27.12.2021).

[www 3] Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, <https://www.gov.pl/web/kultura/kultura-w-sieci> (dostęp: 30.12.2021).

[www 4] International Council of Museums, Museum Definition – International Council of Museum, <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/> (dostęp: 18.12.2021).

[www 5] DCMS Sector Economic Estimates Methodology, <https://www.gov.uk/government/publications/dcms-sectors-economic-estimates-methodology/dcms-sector-economic-estimates-methodology> (dostęp: 19.12.2021).

[www 6] Creative Industries Economic Estimates, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/271008/Creative_Industries_Economic_Estimates_-_January_2014.pdf (dostęp: 20.12.2021).

[www 7] *Ubiory sportowe i rekreacyjne od XVII do lat 30. XX wieku*, http://konkursmoda.wilanow-palac.pl/index.php?header_id=1&menu_id=39&lang=PL (dostęp: 22.12.2021).

[www 8] Fundacja Rzeszowska, <https://wzor.rzeszowska.org.pl/> (dostęp: 22.12.2021).

[www 9] Główny Urząd Statystyczny (2021), Kultura w 2020 roku, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2020-roku,2,18.html> (dostęp: 16.11.2021).

[www 10] Główny Urząd Statystyczny (2019), Kultura w 2018 roku, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2018-roku,20,2.html> (dostęp: 16.11.2021).

[www 11] Główny Urząd Statystyczny (2017), Kultura w 2016 roku, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2016-roku,2,14.html> (dostęp: 16.11.2021).

[www 12] Baza Internetowa REGON, <https://wyszukiwarkaregon.stat.gov.pl/appBIR/index.aspx> (dostęp: 28.11.2021).

[www 13] Odpowiedzialny Lotos (2021), https://odpowiedzialny.lotos.pl/37/spoleczenstwo/kultura_i_sztuka (dostęp: 28.11.2021).

[www 14] *Kultura i sztuka* (2021), https://odpowiedzialny.lotos.pl/37/spoleczenstwo/kultura_i_sztuka (dostęp: 28.11.2021).

- [www 15] Zamek Cieszyn, <https://www.zamekcieszyn.pl> (dostęp: 3.01.2022).
- [www 16] <http://www.dziennikteatralny.pl/portrety/robert-talarczyk.html> (dostęp: 3.01.2022).
- [www 17] *Robert Talarczyk w drodze na szczyt, a jego kierunkowskazem jest Śląsk*, Marta Ozimek, 27 czerwca 2021 r., <https://katowice.wyborcza.pl/katowice/7,35055,27246599,w-drodze-na-szczyt.html> (dostęp: 3.01.2022).
- [www 18] Robert Talarczyk, <https://dziennikteatralny.pl/portrety/Robert-talarczyk.html> (dostęp: 3.01.2022).
- [www 19] Pięciu noblistów ze Śląska, o których nie wiedzieliście, <https://wiadomosci.onet.pl/slask/pieciu-noblistow-ze-slaska-o-ktorych-nie-wiedzieliscie/h1kkt> (dostęp: 3.01.2022).
- [www 20] www.mdbg.net (dostęp: 3.01.2022).
- [www 21] Hierarchy Structure (2022), *Chinese Business Hierarchy*, <https://www.hierarchystructure.com/chinese-business-hierarchy/> (dostęp: 3.01.2022).



Spis rysunków

1. Prognoza wykorzystania rozwiązań przyjętych podczas pandemii po jej zakończeniu	25
2. Przychody branży gamingowej w Polsce w latach 2016-2020	32
3. Struktura graczy pod względem poszczególnych platform w 2014 i 2020 r.	34
4. Wzór Podkarpacki #PoLasowiacku	57
5. Strategie finansowania jednostek kultury	63
6. Wydatki budżetowe na kulturę w latach 2012-2020 (w tys. zł).....	68
7. Przeciętne wydatki na kulturę na 1 osobę rocznie w gospodarstwach domowych w latach 2012-2020 (w zł).....	69
8. Struktura wydatków gospodarstw domowych na artykuły i usługi kulturalne w Polsce w 2015 i 2019 r.	70
9. Wartość rynku crowdfundingu w Polsce w latach 2017-2021 (w mln zł)	71
10. Źródła finansowania kultury	75
11. Przyczyny braku planów realizacji badań (n = 259).....	111
12. Model badawczy zawierający strukturę kodów odnoszących się zarówno do czynników zniechęcających, jak i czynników skłaniających do prowadzenia badań w instytucjach kultury	113
13. Chińska hierarchia zarządzania jednostkami kultury w Chinach	141



Spis tabel

1. Nowe rozwiązania w instytucjach kultury	24
2. Migracja od tradycyjnej wymiany do współtworzenia wartości.....	30
3. Trzy główne profile graczy w Polsce	35
4. Typy relacji z klientami branży gier	36
5. Wybrane instytucje kultury oferujące dostęp do kultury w sieci w czasie pandemii COVID-19	47
6. Udział poszczególnych wydatków budżetowych na kulturę w latach 2012-2020 (w %).....	68
7. Roczne wydatki gospodarstw domowych na kulturę w przeliczeniu na 1 osobę	75
8. Pozabudżetowe narzędzia finansowania kultury	76
9. Korzyści i zagrożenia związane ze zjawiskiem wielokulturowości.....	86
10. Wykaz wskaźników w ISO 11620:2008.....	97
11. Wskaźniki sprzyjania kulturze wraz ze składowymi	100
12. Przykłady mierników uniwersalnych służących ocenie efektywności działalności instytucji kultury	102
13. Interpretacje pojęć dla mierników kultury	104
14. Wykaz norm, ich twórców oraz adresatów stosowanych w raportowaniu	133
15. Umawianie się na spotkanie biznesowe: procedury chińskie vs. polskie	143
16. Przebieg spotkania biznesowego: perspektywa chińska a polska	144



Informacja o Autorach

dr Katarzyna Bańka-Orłowska – adiunkt na Wydziale Humanistycznym Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się na szeroko pojętej kulturze Chin oraz języku chińskim, multilingwizmie i socjolingwistycznych aspektach przyswajania języka chińskiego jako obcego. Jest autorką lub współautorką wielu publikacji naukowych oraz redaktorką interdyscyplinarnej monografii OMIS (Oriental Meetings in Sosnowiec. Language, Literature and Society) badającej specyfikę kultur, polityki oraz języków krajów Dalekiego Wschodu.

katarzyna.banka@us.edu.pl

ORCID: 0000-0003-4815-3404

mgr Anna Gęgotek – ukończyła studia magisterskie w klasie skrzypiec prof. Kai Danczowskiej oraz w klasie altówki prof. Janusza Pisarskiego. Jako solistka, kameralistka oraz muzyk orkiestrowy aktywnie koncertuje na obu instrumentach. W ten sposób odwiedziła takie kraje, jak: Chiny, Stany Zjednoczone, Norwegia, Islandia, Izrael, Gruzja, Austria, Niemcy, Francja, Czechy, Ukraina, Zjednoczone Emiraty Arabskie. Do jej ostatnich osiągnięć należą m.in.: druga nagroda oraz wyróżnienie w dwóch kategoriach na I Międzynarodowym Konkursie Muzyki Kameralnej Kamera 2021. Była stypendystką fundacji Pro Musica Bona oraz otrzymała Stypendium Rektora dla najlepszych studentów Akademii Muzycznej w Krakowie. Wraz z pianistą Wilhelmem Pilchem otrzymała wyróżnienie na Międzyuczelnianym Konkursie Duetów Kameralnych w Warszawie. Jest wiceprezesem zarządu w firmie Cash Flow Doradca Sp. z o.o.

gegotekanna73@gmail.com

mgr Małgorzata Grzaba – asystent w Katedrze Finansów Publicznych na Wydziale Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Zainteresowania badawcze skupia na finansowaniu podmiotów ze środków publicznych. Zajmuje się problematyką efektywności wydatkowania środków publicznych na podmioty należące w szczególności do sektora kultury. Jest autorką i współautorką wielu prac i artykułów naukowych, zarówno polsko-, jak i anglojęzycznych.

malgorzata.grzaba@ue.katowice.pl

ORCID: 0000-0002-6443-8613

dr Kinga Hoffmann-Burdzińska – adiunkt w Katedrze Badań nad Gospodarką Cyfrową, doktor nauk humanistycznych z zakresu socjologii; absolwentka studiów magisterskich na kierunku Zarządzanie i Marketing; tutorka akademicka; certyfikowana specjalistka ds. zarządzania projektami (IPMA level D w obszarze R&D); ekspertka HR. Przedsiębiorczyni działająca w obszarze badań dla biznesu oraz projektów HR. Posiada wieloletnie doświadczenie w pracy badawczo-dydaktycznej oraz pracy w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji. Organizuje i prowadzi badania ilościowe i jakościowe ukierunkowane na opracowywanie praktycznych rozwiązań. Autorka i współautorka artykułów z dziedziny zarządzania organizacją, w tym poruszających problematykę pomiaru efektywności procesów HR, work-life balance oraz narzędzi badawczych: Barometr Równowagi Życiowej™, Model In-Out®, Barometr Rynku Szkoleń®. Autorka koncepcji systemu informatycznego wspierającego etatyzację w przedsiębiorstwach.

kinga.hoffmann-burdzinska@uekat.pl

ORCID: 0000-0002-3993-528X

mgr Monika Karczewska – Asystent w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Ukończyła studia magisterskie na kierunku Rachunkowość i Podatki oraz studia licencjackie na kierunku Finanse i Rachunkowość. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół różnych aspektów z zakresu rachunkowości oraz zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach.

monika.karczewska@ue.katowice.pl

ORCID: 0000-0002-3533-1083

mgr Jakub Kol – doktorant Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach w Katedrze Badań nad Gospodarką Cyfrową. Absolwent studiów magisterskich na kierunku Zarządzanie, a także Informatyka i Komunikacja. Dyplomowany menedżer kultury, tutor akademicki, audytor, pedagog. Praktyk, osoba z wieloletnim doświadczeniem w obszarze organizacji i realizacji wydarzeń oraz atrakcji artystycznych w Polsce i za granicą. Zarówno jego zainteresowania naukowe, jak i przygotowywana rozprawa doktorska obejmują zagadnienia rynku i konsumpcji kultury cyfrowej, cyberkultury, e-kultury. Dodatkowo interesuje się szeroko pojętą kulturą i sztuką, działalnością instytucji kultury, bezpieczeństwem informatycznym, grami i aplikacjami mobilnymi, social-mediami, start-up'ami, kreowaniem oraz tworzeniem produktów-marek. Zawodowo specjalista ds. bezpieczeństwa informatycznego.

jakub.kol@edu.uekat.pl

ORCID: 0000-0002-9824-039X

dr Anna Kwiecień – adiunkt w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół różnych aspektów szeroko rozumianego zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, w tym zarządzania w instytucjach kultury. Ważnym obszarem jej zainteresowań są także relacje międzyorganizacyjne oraz finanse przedsiębiorstw. Jest autorką lub współautorką wielu publikacji naukowych oraz redaktorką kilku monografii z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. Jej działalność została nagrodzona Medalem Komisji Edukacji Narodowej.

anna.kwiecien@ue.katowice.pl

ORCID: 0000-0003-4928-5396

mgr Paweł Łojek – audytor wewnętrzny oraz główny księgowy z kilkuletnim doświadczeniem. Przedstawiciel Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie, współpracownik Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie oraz prezes zarządu Cash Flow Doradca Sp. z o.o. Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie – kierunek Rachunkowość i controlling, specjalność Rachunkowość według MSR/MSSF, Wyższej Szkoły Ubezpieczeń w Krakowie – kierunek finanse i rachunkowość, specjalność rachunkowość i podatki. W ramach studiów podyplomowych ukończył audyt wewnętrzny i kontrolę zarządczą w Wyższej Szkole Ekonomii i Informatyki w Krakowie. Uczestniczy w postępowaniu kwalifikacyjnym dla biegłych rewidentów. Główny Księgowy z certyfikatem III stopnia wydanym przez Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. Współpracuje z wieloma firmami w zakresie doradztwa oraz optymalizacji procesów zachodzących w księgowości. Prowadzi szkolenia dla działów księgowości (podatkowe, z prawa bilansowego oraz z zakresu sprawozdawczości finansowej). Zainteresowania naukowe koncentruje w obszarze rachunkowości finansowej, rewizji finansowej, sprawozdawczości krajowej i międzynarodowej, oceny wypłacalności przedsiębiorstw oraz ich sytuacji ekonomicznej, optymalizacji procesów zachodzących w działach finansowo-księgowych, a także controllingu.

p.lojek94@gmail.com

ORCID: 0000-0003-4049-4626

dr Aleksandra Nocoń – adiunkt w Katedrze Bankowości i Rynków Finansowych. Jej zainteresowania naukowe oraz prowadzone badania i publikacje koncentrują się głównie wokół bankowości centralnej oraz polityki monetarnej, bankowości komercyjnej, rynków finansowych, dyscypliny regulacyjnej w sektorze bankowym, a także strategii finansowania jednostek i instytucji kultury. W swojej działalności naukowej wykazuje dużą aktywność, publikując zarówno w polskich, jak też zagranicznych opracowaniach i czasopismach naukowych. Jest autorką ponad 80 artykułów naukowych oraz autorką i współautorką licznych monografii naukowych,

także w języku angielskim. Uczestniczka wielu międzynarodowych konferencji naukowych. Jest Młodym Naukowcem. Jej działalność została nagrodzona Medalem Komisji Edukacji Narodowej, Stypendium Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego dla Wybitnych Młodych Naukowców, nagrodą InterStar UE w Katowicach za wkład w internacjonalizację uczelni oraz wielokrotnie nagrodami JM Rektora UE w Katowicach oraz grantami rektorskimi.

aleksandra.nocon@ue.katowice.pl

ORCID: 0000-0003-3250-2382

mgr Magdalena Sawczuk – doktorantka oraz asystent w Instytucie Przedsiębiorczości na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Ukończyła studia magisterskie na kierunku Zarządzanie w turystyce, a jej praca magisterska była poświęcona praktyce zarządzania strategicznego w muzeach. Jej zainteresowania badawcze dotyczą interesariuszy i zarządzania relacjami w muzeach oraz szeroko pojętej problematyki zarządzania zmianą w muzeach, w tym redefinicji ich roli społecznej w społecznościach lokalnych.

m.sawczuk@uj.edu.pl

ORCID: 0000-0003-2882-1081

mgr Justyna Szymczyk – asystent w Katedrze Zarządzania Marketingowego i Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Doktorantka Interdyscyplinarnych Studiów Doktoranckich w Akademii WSB, Wydział Nauk Stosowanych, Katedra Zarządzania. Nauczyciel akademicki z dziewięcioletnim doświadczeniem. Z Uniwersytetem Ekonomicznym w Katowicach związana od września 2021 r. Od 2013 r. pracuje jako nauczyciel akademicki w Katedrze Wzornictwa Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach i od 2019 r. w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej. Praktyk marketingu i sprzedaży od 1998 r. Pracowała na stanowiskach dyrektora sprzedaży i regionalnego dyrektora sprzedaży w Grupie Radiowej Agory, z którą była związana przez 10 lat. Od 2008 do 2020 r. prowadziła Agencję Marketingu Zintegrowanego JC Academy specjalizującą się w eventach i doradztwie marketingowym. Współpracowała z Nokia, Sony, ING Bank Śląski, Volvo itp. W swoim portfolio posiada również cykliczny event własny: Silesia Fashion Day (zrealizowanych dwanaście edycji wydarzenia). Jej zainteresowania naukowe i dydaktyczne obejmują: event marketing, pojęcie wartości w marketingu, promocję sprzedaży, komunikację marketingową ze szczególnym wyróżnieniem zintegrowanej komunikacji marketingowej.

justyna.szymczyk@ue.katowice.pl

ORCID: 0000-0002-9287-6506

dr hab. Wawrzyniec Rudolf – profesor Uniwersytetu Łódzkiego. W działalności naukowej interesuje się zarządzaniem publicznym, polityką kulturalną oraz zarządzaniem w sektorze kultury, również wykorzystaniem koncepcji marketingu relacji w organizacjach publicznych. W latach 2001-2011 pracował w Katedrze Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji na WSMiP UŁ, a od 2011 r. w Katedrze Zarządzania Miastem i Regionem na Wydziale Zarządzania UŁ. Autor monografii pt.: *Zarządzanie publiczne w lokalnym sektorze kultury* (2020) oraz przeszło 60 artykułów i publikacji książkowych. Członek krajowych i międzynarodowych organizacji naukowych: Polskiego Naukowego Towarzystwa Marketingu (PNTM), American Society of Public Administration (ASPA), European Group of Public Administration (EGPA) oraz NISPAcee.

wawrzyniec.rudolf@uni.lodz.pl

ORCID: 0000-0003-0729-7823

dr Magdalena Wójcik-Jurkiewicz – adiunkt w Katedrze Rachunkowości w Instytucie Zarządzania Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Jej aktywność badawcza oraz dorobek naukowo-badawczy koncentrują się wokół problematyki raportowania niefinansowego głównie w obszarach ESG (środowiskowym, społecznym oraz ładu korporacyjnego), CSR oraz dobrych praktyk stosowanych przez spółki giełdowe. Od 2021 r. została powołana jako Członkini Grupy Roboczej ds. Raportowania Niefinansowego przy Zespole CSR w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej. Z perspektywy społecznej prowadzi również badania dotyczące transformacji sektora górnictwa, prognozuje ceny paliw, szacuje koszty pracy w górnictwie, podejmuje próby określenia drogi Polski ku sprawiedliwej transformacji, a w następstwie tych działań ku neutralności klimatycznej, kierując zespołem ekspertów z tego zakresu. Jako menedżer wielokrotnie zarządzała projektami realizowanymi na zlecenie Ministerstwa Finansów oraz Ministerstwa Sprawiedliwości. Od kilkunastu lat współpracuje ze Stowarzyszeniem Księgowych w Polsce, Polską Izbą Biegłych Rewidentów, EY oraz Instytutem Prawa Gospodarczego, przyjmując rolę eksperta branżowego. Autorka niespełna stu publikacji w wysokopunktowanych czasopismach naukowych. Otrzymała wiele wyróżnień i nagród, w tym: Tytuł „Opiekun Naukowy Roku 2017” w Ogólnopolskim Konkursie StRuNa pod patronatem MNiSW oraz Medal Komisji Edukacji Narodowej w 2015 r.

magdalena.wojcik-jurkiewicz@uek.krakow.pl

ORCID: 0000-0001-7177-2540

dr Katarzyna Żak – adiunkt w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Jej zainteresowania naukowe skupiają się na tematyce dotyczącej corporate governance, zarządzania w biznesie międzynarodowym, wykorzystania controllingu jako metody wspierającej zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem oraz zieloną gospodarką. Od kilku lat publikuje artykuły dotyczące sektorów kultury i kreatywnego w periodykach krajowych i zagranicznych. Interesuje się meandrami polityki, dobrą muzyką i książką.

katarzyna.zak@ue.katowice.pl

ORCID: 0000-0002-9212-7206

Monografia wieloautorska pt. *Biżnes w kulturze – kultura w biznesie. Strategie rozwoju jednostek kultury w kontekście trendów występujących w ich otoczeniu*, przygotowana pod redakcją Anny Kwiecień i Aleksandry Nocoń, stanowi aktualne, pogłębione kompendium wiedzy o zachowaniach współczesnych podmiotów sektora kultury, podlegających zarówno działaniu różnych czynników zewnętrznych (w tym związanych z pandemią COVID-19), jak też aktywnie oddziałujących na własne grono interesariuszy. (...) Należy podkreślić aktualność opracowania, wieloaspektowość podejścia do współczesnych zjawisk z obszaru kultury oraz strategiczne i zarządcze spojrzenie na funkcjonowanie wielu różnych podmiotów sektora kultury. Podjęta problematyka badawcza i jej efekt w postaci monografii (...) z pewnością poszerza dotychczasową wiedzę zarówno w aspekcie poznawczym, jak też praktycznym i może być inspirującym źródłem dla środowiska badaczy i praktyków związanych z sektorem kultury. (...) monografia tworzy ciekawe spektrum problemów wartych poznania i dyskusji naukowej w środowisku osób zainteresowanych profesjonalnym funkcjonowaniem instytucji kultury w Polsce.

Fragment recenzji prof. dr hab. Mirosławy Pluty-Olearnik



Publikacja powstała we współpracy z Zespołem Pieśni i Tańca Silesianie
Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

ISBN 978-83-7875-809-9



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach